ANALIZA ULAGANJA U OBRAZOVANJE I OBUKU I POVEZANOST S MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Rašetina, Josipa

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:284311

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA ULAGANJA U OBRAZOVANJE I OBUKU I POVEZANOST S MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić

Student:

Josipa Rašetina, univ. bacc. oec.

Split, svibanj2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 7

1.3. Svrha i cilj istraživanja 8

1.4. Istraživačke hipoteze 9

1.5. Metodologija istraživanja 10

1.6. Doprinos istraživanja 11

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada 12

2. OBRAZOVANJE I OBUKA ZAPOSLENIKA 13

2.1. Pojmovno određenje obrazovanja 14

2.1.1. Ciljevi obrazovanja 15

2.1.2. Karakteristike obrazovanja 17

2.1.3. Metode obrazovanja 18

2.1.3.1. Formalno obrazovanje 19

2.1.3.2. Neformalno obrazovanje 19

2.1.3.3. Samoobrazovanje 20

2.1.4. Model procesa obrazovanja 21

2.2. Pojmovno određenje obuke 22

2.2.1. Karakteristike obuke 24

2.2.2. Metode obuke 25

2.2.2.1. Obuka menadžera 26

2.2.2.2. Obuka na poslu 31

2.2.2.3. Obuka izvan posla 31

2.2.3. Model procesa obuke 32

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA 34

3.1. Pojmovno određenje motivacije 34

3.2. Teorije motivacije 35

3.2.1. Sadržajne teorije 36

3.2.2. Procesne teorije 41

3.3. Faktori motivacije 45

3.4. Mjerenje motivacije zaposlenika 46

4. NEPROFITNE ORGANIZACIJE 48

4.1. Pojmovno određenje neprofitnih organizacija 48

4.2. Vrste neprofitnih organizacija 50
4.2.1. Proračunski korisnici 51
4.2.2. Neizravno financiranje iz proračuna 51
4.2.3. Privatne neprofitne organizacije 52
4.3. Neprofitni sektor u odnosu na profitni 53
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – POVEZANOST OBUKE I OBRAZOVANJA S MOTIVACIJOM U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE 54
5.1. Opći podaci o neprofitnim organizacijama 54
5.2. Provedba empirijskog istraživanja 57
5.2.1. Opis metodologije istraživanja 57
5.2.2. Karakteristike uzorka istraživanja 58
5.2.3. Testiranje hipoteza 69
5.2.4. Ograničenja prilikom istraživanja 72
6. ZAKLJUČAK 73
SAŽETAK 74
SUMMARY 75
LITERATURA 76
POPIS SLIKA 79
POPIS TABLICA 80
PRILOZI (anketni upitnik) 81

1. UVOD

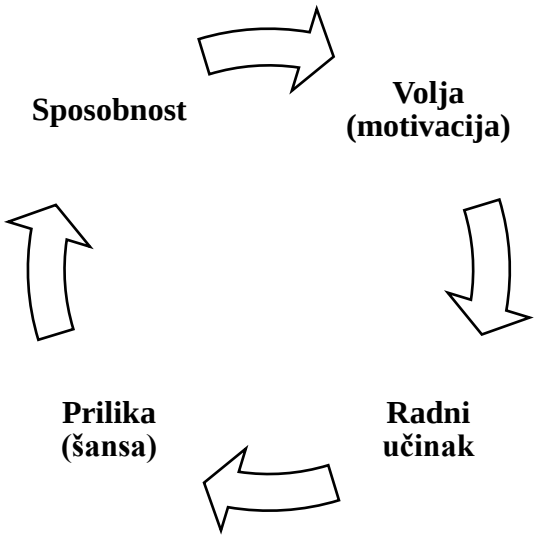
1.1. Problem istraživanja

U današnje vrijeme, poslovanje u mnogim poduzećima i poslovnim organizacijama puno je raznih pozitivnih i negativnih događaja što u konačnici utječe na cjelokupni menadžment i ljudske potencijale. Naime, prethodno navedena tvrdnja vidljiva je u činjenici kako se ljudi razlikuju u mišljenjima, stavovima i viđenjima što se očituje i kroz njihovu motiviranost, odnosno nemotiviranost. Današnji poslodavci imaju različite stavove vezano za ulaganje u ljudske potencijale i ostale čimbenike koji pridonose boljem poslovanju i razvoju motivacije kod zaposlenika u poduzeću. U poslovnom svijetu, motivacija predstavlja temeljni čimbenik ispunjenja potreba i očekivanja zaposlenika kroz ostvarenje najboljih poslovnih rezultata. Sva poduzeća imaju isti poslovni cilj koji se može ostvariti i ispuniti kroz motivaciju zaposlenika te svako poduzeće mora prepoznati važnost motivacije za uspješan daljnji razvoj poslovanja.

Motivacija je nastala kao pokušaj pronalaženja činjenica i odgovora na pitanje zašto ljudi nešto žele raditi, dok neke druge stvari nastoje izbjeći. Svi ljudi u životu imaju postavljene ciljeve koji ih vode, a želja da se ostvari zacrtano vodi ih i motivira. Ukoliko je motiv veći, to će ljudi raditi s više snage i žara, što znači da će vjerojatnost za postizanje uspjeha biti veća. U današnje vrijeme, menadžerima je stalo kontrolirati motiviranost ljudi kojima se rukovodi, no idealno bi bilo postići visoku motiviranost za pojedini posao koji se obavlja. Ljudska motivacija predstavlja jedan od najzagonetnijih aspekata suvremenog menadžmenta, a o tome govori i podatak da gotovo niti jedna teorija ne uspijeva objasniti pojedine smjerove motivacije. Pitanje motivacije predstavlja jedno od ključnih pitanja vezanih za upravljanje poslovanjem koje se posljednjih godina sve češće i intenzivnije postavlja, a može se predstaviti kao „individualni proces simulacije akcije koja vodi prema ispunjenju potreba ili ostvarenju željenog cilja.“[1] Također, motivacija podrazumijeva i „zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji povezuju intelektualnu i fizičku energiju te organiziraju individualne aktivnosti.“[2] Dosadašnji motivacijski koncepti, tehnike i strategije postaju nedovoljno fleksibilni, te je potrebno uvoditi i razvijati nove koncepte i sustave koji će dovesti do zadovoljstva i uspješnog poslovanja. Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, može se zaključiti kako motivacija svakim danom predstavlja sve važnije pitanje jer se konkurencija svakodnevno povećava. Zbog toga, današnja poduzeća moraju pronaći „određene i učinkovite načine kako motivirati svoje zaposlenike i

[1]Montana, P., Charnov, B. (2008): Management, IV. izdanje, Barron'sEducationalSeries, New York, str. 236.
[2]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 557.

implicirati uspješne motivacijske programe u poduzeće.“[3]U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 1, grafički je prikazan osnovni proces motivacije.



Slika 1: Grafički prikaz osnovnog procesa motivacije

Izvor: Link – eLearning, http://www.link-elearning.com/, posjećeno: 15. svibnja 2017.

Temeljna motivacijska pretpostavka podrazumijeva činjenicu kako se svi ljudi približavaju prethodno definiranim „ciljevima za koje očekuju pozitivne ishode te izbjegavaju aktivnosti za koje smatraju i očekuju da će ih dovesti do neugodnih ishoda.“[4]

U odnosu na motivaciju, obuka i obrazovanje nadopunjavaju zajedničke ciljeve koji se odnose na motivaciju radnika prilikom obavljanja posla s najboljim mogućim ishodom. Svakodnevno ulaganje u obuku i obrazovanje je od iznimne važnosti, te se obrazovanje može definirati kao „pedagoški osmišljeno, odnosno sustavno organizirano učenje pojedinca koje se manifestira kroz porast znanja, vještina i razvoja sposobnosti.“[5] Nadalje, u današnje vrijeme, obrazovanje kao pojam ima višestruko značenje, a podrazumijeva ustanove, procese, sadržaje i rezultate organiziranog ili slučajnog učenja u funkciji razvoja kognitivnih sposobnosti i stjecanja znanja, vještina, navika i umijeća. Kvalitetno obrazovanje predstavlja preduvjet stvaranja uspješnog i intelektualnog društva, a za razliku od obrazovanja, obuka se može definirati s dva aspekta, odnosno s aspekta pojedinca i s aspekta poduzeća. Gledajući s „aspekta pojedinca, obuka podrazumijeva manje ili više organiziran program uvježbavanja određene tjelesne, intelektualne ili društvene aktivnosti, dok s aspekta poduzeća obuhvaća planirani postupak koji

[3]Hertel, F. (2003): MotivationintheWorkplace, GRIN Verlag, München, str. 3.
[4]Beck, C. R. (2003): Motivacija, Slap, Zagreb, str. 4.
[5] Jelavić, F. (1995): Didaktičke osnove nastave, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 10.

za cilj ima pružiti pomoć zaposlenicima prilikom stjecanja stavova, znanja i vještina kroz organizacijske programe.“[6]

Za obrazovanje se smatra kako je od iznimne društvene važnosti, dok je obuka od važnosti za poduzeće i pojedinca. Isto tako, podrazumijeva se kako obuka izravno utječe na način na koji će zaposlenici obavljati posao, a kako bi obuka dala pozitivne rezultate, zaposlenici moraju uočiti vlastiti nedostatak znanja iz određenih područja. Zaposlenici koji posjeduju „znanja, vještine, sposobnosti i motivaciju, predstavljaju ljudske potencijale koji poduzećima i poslovnim organizacijama osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu.“[7] Vrlo je važno da „menadžeri obuku promatraju kao proces koji se temelji na identifikaciji potreba za obukom, planiranjem potreba, izvođenjem obuke i evaluacijom.“[8]

Politika obuke i razvoja kadrova obuhvaća sastavni dio politike poslovanja pojedinog poduzeća, te se temelji na permanentnoj obuci zaposlenika i menadžera što vodi prema grupnim učincima. Sukladno tome, potrebno je poboljšati individualne učinke i karakteristike, a zaposlenici moraju znati što se od njih traži, kakav im je menadžment, kakav je njihov položaj u poduzeću te postoje li nagrade za dobro obavljene poslove. Evaluacijom obuke se utvrđuje je li došlo do primjene znanja, a krajnji rezultati pomažu prilikom utvrđivanja rezultata obuke kojom se povećava kvaliteta ljudskih potencijala.[9]

Problem istraživanja diplomskog rada se veže uz neprofitne organizacije, odnosno organizacije čiji je primarni cilj pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi. Naime, neprofitne organizacije se ne osnivaju zbog ostvarivanja profita, nego zbog neke druge misije organizacije koja se tiče služenja javnosti. U današnje vrijeme, bez postojanja neprofitnih organizacija, mnoge humanitarne akcije i građani ne bi imali priliku zajedničkim snagama težiti boljem životnom okruženju. Također, problem istraživanja ovog diplomskog rada se temelji na obuci, obrazovanju i motivaciji kao temeljnim čimbenicima poslovanja pojedine poslovne organizacije. Zaposlenici, kao pokretačka snaga svakog poduzeća, moraju biti svjesni činjenice da jedino oni svojim predanim radom doprinose boljim poslovnim rezultatima, što u konačnici utječe na cjelokupno poslovanje. Ulaganjem u obuku i obrazovanje se uspostavlja pozitivna veza s motivacijom zaposlenika te se omogućuje kontinuirani razvoj zaposlenika u svrhu

[6] Ibidem., str. 10.
[7] Kuka, E. (2011): Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2, 2, str. 64.
[8]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 403.
[9]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 755.

postizanja što boljih poslovnih rezultata. Mnoga prijašnja istraživanja pokazuju pozitivnu vezu između obuke, obrazovanja i motivacije, što dovodi do zaključka kako bi organizacije trebale imati ciljne oblike, a ne samo „površna“ treniranja zaposlenika kako bi se ispunila pravila i propisi.

1.2. Predmet istraživanja

Motiviranje zaposlenika prilikom poslovanja predstavlja ključni dio poslova koje obavljaju menadžeri. Naime, ako zaposlenici nisu motivirani, organizacija nema pretjeranog izgleda za dugoročni uspjeh. Također, postoji „razlika između onoga što zaposlenici moraju raditi i onoga što žele radit, pa zbog toga motivacija uvijek dolazi iznutra, jer svaki zaposlenik individualno donosi odluku o samomotivaciji.“[10] Nadalje, upoznavanje s metodama i načinima obuke i obrazovanja utječe na razvoj profesionalne karijere, a znanje ima strateški značaj za poduzeća jer povećava njegovu cjelokupnu vrijednost. Također, obuka doprinosi razvoju pojedinca, poveća produktivnost te u konačnici, ne predstavlja trošak nego investiciju. Usvajanjem novih i proširivanjem postojećih znanja dolazi do poboljšanja poslovanja i razvoja poduzeća, odnosno rukovođenja i upravljanja poslovnim jedinicama.

Neprofitne se organizacije po mnogim karakteristikama razlikuju od profitnih, a sva sredstva organizacije moraju biti korištena u svrhu plaća zaposlenika te troškova djelovanja i aktivnosti. Naime, to su sve one organizacije čiji je profit korišten za podmirenje operativnih troškova, dok se sav ostali dio investira u društvenu korist.[11] Postojanje neprofitnih organizacija ulijeva nadu u činjenicu kako još uvijek u današnje vrijeme postoje ljudi, odnosno grupe ljude čiji primarni cilj nije ostvarenje profita.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je analizirati i definirati pitanje povezanosti ulaganja u obuku i obrazovanje s motivacijom zaposlenika u neprofitnim organizacijama. Empirijski dio istraživanja će se provesti u neprofitnim organizacijama na području Republike Hrvatske. Naime, među zaposlenicima odabranih neprofitnih organizacija će se provesti anketa kako bi se mogla utvrditi povezanost ulaganja u obuku i obrazovanje s motivacijom zaposlenika. Anketirat će se svi dostupni, odnosno zainteresirani zaposlenici organizacija, i to

[10]Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, str. 142.
[11]Vugrinec, M. (2015): Diplomski rad: Specifičnosti neprofitnih organizacija s posebnim osvrtom na udruge, Međimursko veleučilište, Čakovec, str. 8.

pomoću anketnog upitnika distribuiranog putem elektroničke pošte. Kao što je u prethodnom dijelu teksta navedeno, istraživanje će se provesti putem anketnog upitnika koji će se izraditi temeljem predmeta istraživanja te postavljenih istraživačkih hipoteza. Nakon obrade i interpretacije rezultata istraživanja, istraživačke hipoteze će se u konačnici testirati, tj. prihvatiti ili opovrgnuti.

1.3. Svrha i cilj istraživanja

Nakon određivanja problema i predmeta istraživanja, definirat će se osnovni ciljevi istraživanja diplomskog rada. Naime, primarni cilj diplomskog rada je utvrditi činjenicu kojom se smatra kako se ulaganjem u obuku i obrazovanje zaposlenika u neprofitnim organizacijama uspostavlja pozitivna veza s motivacijom zaposlenika. Nadalje, ulaganje u obuku i obrazovanje omogućuje kontinuirani razvoj zaposlenika u svrhu postizanja što boljih rezultata prilikom poslovanja u neprofitnim organizacijama. U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 2, grafički su prikazani sekundarni ciljevi istraživanja.

SEKUNDARNI CILJEVI ISTRAŽIVANJA	1. Prikupljanje literature (detaljno proučavanje analiza teorijskih aspekata rada)
	2. Utvrđivanje smjernica istraživanja i postavljanje hipoteza
	3. Utvrđivanje činjenice postiže li se ulaganjem u obuku i obrazovanje motiviranost zaposlenika
	4. Utvrđivanje razlike između razine ulaganja u obuku i obrazovanje za postizanje motivacije zaposlenih u različitim neprofitnim organizacijama na području Republike Hrvatske

Slika 2: Grafički prikaz sekundarnih ciljeva istraživanja

Izvor: Izrada autorice

Sukladno prethodno postavljenim ciljevima, svrha istraživanja diplomskog rada se odnosi na definiranje veze između ulaganja u obuku i obrazovanje te motiviranosti zaposlenika u neprofitnim organizacijama. Također, svrha istraživanja se odnosi i na rezultate empirijskog istraživanja, pomoću kojih će analiziranim neprofitnim organizacijama predložiti određene mjere za rješavanje nepovoljnih situacija.

Provođenjem ankete i dobivanjem ključnih odgovora, omogućit će se dokazivanje ili opovrgavanje postavljenih istraživačkih hipoteza, a kako bi se cilj i svrha istraživanja ovog diplomskog rada uspješno proveli, potrebno je uspješno odgovoriti na istraživačka pitanja.

1.4. Istraživačke hipoteze

Istraživačke hipoteze predstavljaju objašnjenja određenih fenomena, tj. razumnu pretpostavku koja predlaže moguću korelaciju između više fenomena. Naime, istraživačku hipotezu mora biti moguće provjeriti, a temelji se na prethodnim opažanjima ili proširenjima znanstvenih teorija.[12]

Temeljem prethodno definiranog problema istraživanja postavljaju se tri glavne istraživačke hipoteze koje je daljnjim teorijskim i praktičnim istraživanjem potrebno dokazati ili opovrgnuti:

H1: ***Postoji pozitivna veza između motivacije te ulaganja u obuku zaposlenika u neprofitnim organizacijama.***

Pomoću hipoteze H1 će se pokušati dokazati kako ulaganje u obuku dodatno motivira zaposlenike neprofitnih organizacija. Smatra se kako zaposlenici kod kojih se ulaže u njihovu obuku imaju veći stupanj samopouzdanja zbog veće razine znanja kojom raspolažu te se na taj način stvara pozitivno okruženje za rad. Obučeni zaposlenici pokazuju kritičnost prema obuci, odnosno na taj način iskazuju sudjelovanje u načinu vođenja poduzeća, što u konačnici vodi prema većoj motivaciji.

H2: ***Ulaganjem u obuku i obrazovanje se povećava motivacija kod zaposlenika neprofitnih organizacija.***

Hipotezom H2 će se testirati činjenica koja ukazuje na povećanje motivacije kod ispitanika analiziranih neprofitnih organizacija na području Republike Hrvatske. Naime, ulaganjem u obuku i obrazovanje dolazi do povećanja znanja i razvoja novih vještina koje zaposlenicima mogu biti korisne te im mogu povećati šanse za daljnji razvoj.

[12]Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 415.

H3: ***Veća razina ulaganja u obuku doprinosi boljim poslovnim vještinama.***

Hipotezom H3 će se testirati dobivaju li zaposlenici neprofitnih organizacija većom razinom ulaganja u obuku bolje poslovne vještine. Potrebe za obukom u radnom procesu predstavljaju potrebe organizacije i potrebe pojedinca. Sukladno tome, zaposlenici većom razinom ulaganja stječu nova znanja i poslovne vještine. Poslovne vještine obuhvaćaju vještine upravljanja radnim procesima, ljudskim i drugim resursima, marketinške vještine, kao i vještine suradnje među institucijama i partnerima.

1.5. Metodologija istraživanja

Metodologijom izrade diplomskog rada proučit će se, definirati i analizirati pojedine definicije i pojave koje imaju veliki značaj za uspješnu obradu problema istraživanja. Metodologija izrade diplomskog rada oslanja se na opću metodologiju i zbog toga je potrebno koristiti istraživačke i znanstvene pristupe. Prilikom analize diplomskog rada, primijenit će se empirijski i racionalni pristupi te sljedeće znanstvene metode:[13]

- indukcija – na temelju pojedinačnih činjenica se dolazi do zaključaka o općem sudu i zaključku,
- dedukcija – na temelju općih stavova se izvode pojedinačni i konkretni zaključci proučavane problematike diplomskog rada,
- analiza – raščlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove te proučavanje svakog djela pojedinačno,
- sinteza – spajanje dijelova ili elemenata u jednu cjelinu, odnosno sastavljanje misaonih tvorevina u složenije cjeline,
- deskripcija – jednostavno očitavanje i opisivanje činjenica, predmeta i procesa,
- komparacija – uspoređivanje sličnih činjenica (pojava), i
- kompilacija – preuzimanje tuđih rezultata.

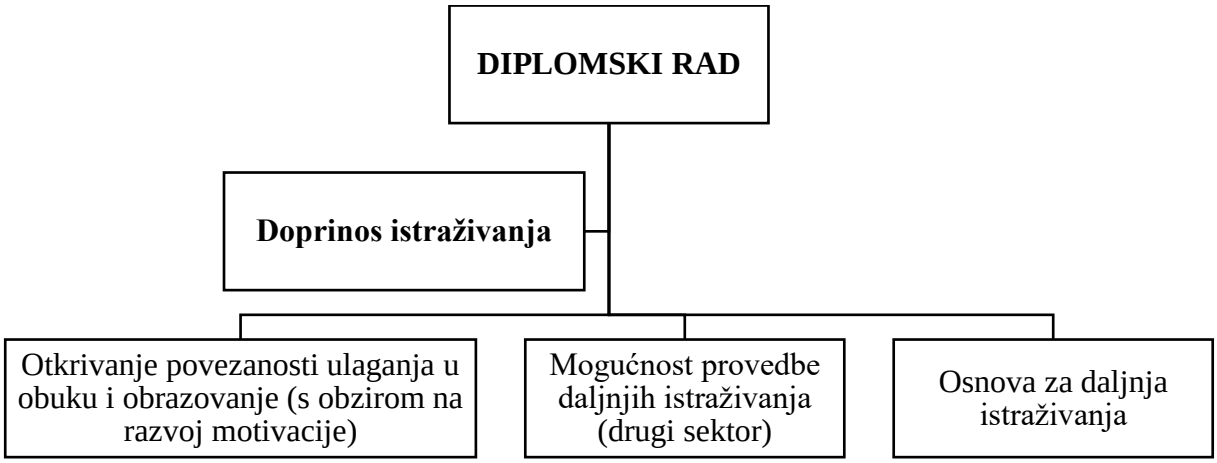
Za razliku od teorijskog, u empirijskom dijelu diplomskog rada će se koristiti sljedeće metode:[14]

[13]Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 323.
[14] Ibidem., str. 341.

- anketiranje – postupak kojim se temeljem anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, mišljenja i stavovi o predmetu istraživanja (metoda je pouzdana onoliko koliko su pouzdane i same informacije), i
- statistička metoda – analiza i interpretacija prikupljenih rezultata istraživanja.

1.6. Doprinos istraživanja

Doprinos istraživanja diplomskog rada je otkriti povezanost ulaganja u obuku i obrazovanje s obzirom na razvoj motivacije kod zaposlenika u neprofitnim organizacijama. Naime, na prethodno navedeni način će se neprofitnim organizacijama ukazati na važnost ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih koji u konačnici predstavljaju ključni i pokretački faktor za napredak i poboljšanje poslovanja. Nadalje, teorijskim dijelom diplomskog rada će se prikazati, odnosno objasniti povezanost obuke i obrazovanja s motivacijom zaposlenika, a doprinos je vidljiv i u mogućnosti provedbe daljnjih istraživanja proučavane problematike,primjenjivo također i u nekom drugom poslovnom sektoru. U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 3, grafički je prikazan doprinos istraživanja.



Slika 3: Grafički prikaz doprinosa istraživanja

Izvor: Izrada autorice

Cjelokupni doprinos istraživanja diplomskog rada na izravan ili neizravan način otkriva i pozitivna iskustva, ali i potencijalne pogreške promatranih neprofitnih organizacija, a uz pomoć teorijskih postavki daje ideju i okvirne smjernice zaposlenicima o potrebama poduzimanja određenih daljnjih aktivnosti.

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada

Struktura diplomskog rada analizirat će se u okviru pet osnovnih poglavlja, a u uvodnom dijelu diplomskog rada iznijet će se osnovne odrednice koje obuhvaćaju problem istraživanja, predmet istraživanja, svrhu i cilj istraživanja, istraživačke hipoteze, metode istraživanja, doprinos istraživanja i strukturu diplomskog rada.

Drugo poglavlje sadrži osnovne odrednice, modele i ciljeve obrazovanja i obuke te ukazuje na raznolikost ulaganja u obuku i obrazovanje, kao i na važnost spoznaje za potrebom uvođenja ulaganja u navedene čimbenike.

Nadalje, u trećem poglavlju će se prikazati pojmovno određenje motivacije i teorijske osnove koje će se definirati kroz sadržajne i procesne teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije su od iznimne važnosti, jer identificiraju potrebe koje potiču ljude na rad, dok procesne teorije polaze od koncepta radne motivacije, percepcije, vrijednosti i očekivanja. Također, analizirat će se i definirati faktori motivacije, kao i metode mjerenja ukupne motivacije kod zaposlenika.

U četvrtom poglavlju će se pojmovno pojasniti oblici neprofitnih organizacija, odnosno udruga koje ne ostvaruju dobit. Isto tako, predstavit će se osnovne značajke i relevantnosti neprofitnog sektora u odnosu na profitni.

Peto poglavlje, odnosno empirijsko istraživanje, prikazat će rezultate istraživanja provedenog u neprofitnim organizacijama, odnosno testirat će se postavljene hipoteze te dati cjelokupni osvrt na diplomski rad.

2. OBRAZOVANJE I OBUKA ZAPOSLENIKA

Obrazovanje i obuka predstavljaju temeljni proces prilagođavanja zaposlenika suvremenim uvjetima poslovanja. Isto tako, predstavljaju i proces koji zaposlenicima omogućava da uspješno odgovore promjenjivim zahtjevima na tržištu, kao i zahtjevima samih potrošača. Obrazovanje i obuka zaposlenika predstavljaju osnovne funkcije menadžmenta ljudskih resursa, a kako bi poduzeća u današnje vrijeme sačuvala svoje tržišne pozicije i povećala konkurentsku prednost, moraju stvarati nova znanja, a ne se samo oslanjati na korištenje postojećih.

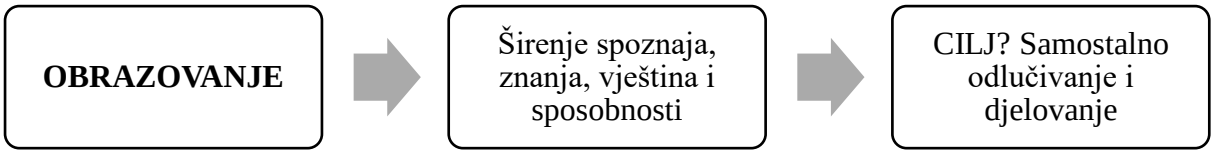
U današnje vrijeme, ljudski resursi su od iznimne važnosti, jer oni svojim znanjem pokreću sve ostale resurse koji bez njih predstavljaju tek tzv. „mrtvi kapital“. Gledajući kroz povijest, može se reći kako su ljudski resursi imali različit položaj u organizaciji i vodstvu, odnosno vlasnici i vodstvo su različito tretirali zaposlenike te koristili različitu terminologiju. Sukladno tome, potrebno je naglasiti kako organizacije ne bi mogle funkcionirati bez ljudi, te su zbog toga ljudi kao temeljni resurs znatno složeniji za proučavanje. Čovjek je svjesno i misaono biće koje ima svoje vlastite potrebe, odnosno koje ima vlastita htijenja, ambicije i motive koje unosi u organizaciju, što u konačnici utječe na cjelokupnu atmosferu. Prema tome, upravljanje ljudskim resursima u organizaciji je poprilično složen proces koji od menadžera zahtjeva puno umijeća i znanja. Naposljetku, ljudski resursi se mogu definirati kroz znanja, sposobnosti, vještine, motivaciju, kreativne mogućnosti i odanost, što vodi prema ukupnoj intelektualnoj i psihičkoj energiji koju „organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja.“[15]

S ciljem postizanja uspješnosti i ostvarenja konkurentske prednosti, poduzeća svoje temelje „grade“ na razvoju zaposlenika, odnosno svakodnevno ulažu razne resurse u obrazovanje i obuku. Ljudski resursi, odnosno upravljanje ljudskim resursa u suvremenom društvu, predstavljaju temeljni „faktor za uspješnost poslovanja.“[16]

[15]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 16.
[16]Goić, S. (1998): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 18.

2.1. Pojmovno određenje obrazovanja

Obrazovanje se može definirati kao širenje cjelokupnih, odnosno ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti određenih osoba koje se osposobljavaju za samostalno odlučivanje, te za djelovanje u pojedinim poslovnim i životnim situacijama. U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 4, grafički je prikazano pojmovno određenje obrazovanja.

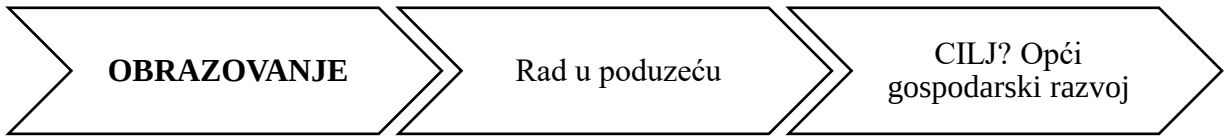


Slika 4: Grafički prikaz pojmovnog određenja obrazovanja

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 721.

Gospodarski i obrazovni razvoj čovječanstva uvelike je povezan s ukupnom količinom znanja, što za čovječanstvo predstavlja kvalitetu života. Naime, naglim razvojem globalizacije, odnosno globalnog svijeta, dolazi i do razvoja tehnologije, što vodi prema poboljšanju kvalitete života u svim aspektima, pa tako i u obrazovanju. U današnje vrijeme, ljudi obrazovanjem prikupljaju znanje koje se u konačnici promatra kao intelektualna imovina, odnosno kao roba koja ima komercijalnu vrijednost. S druge strane, obrazovanje se poprilično razlikuje od drugih resursa, i to zbog činjenice jer se znanje ne troši, odnosno „prijenos znanja ne znači njegov gubitak te istodobno može biti na više mjesta, dok fizička imovina“[17] nema navedenu karakteristiku.

Nadalje, gledajući s aspekta rada u poduzeću, obrazovanje se može interpretirati kao integrirani dio „općeg gospodarskog razvoja.“[18]U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 5, grafički je prikazano pojmovno određenje obrazovanja s aspekta rada u poduzeću.



Slika 5: Grafički prikaz pojmovnog određenja obrazovanja s aspekta rada u poduzeću

Izvor: Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 247.

[17] Bahtijarević – Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str. 226.
[18] Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 247.

U tom slučaju, menadžment poduzeća sve više shvaća kako je kontinuirano obrazovanje zaposlenika zapravo jedan od najboljih načina ostvarenja konkurentske prednosti, odnosno obrazovanje predstavlja primarnu pretpostavku „osvanja“ tržišne utakmice, kao i nadmetanja s konkurencijom. Obrazovanje ima značajnu funkciju u modernom društvu, a kroz svoju percepciju i razne oblike socijalizacije pruža odeđene vrijednosti i norme. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, obrazovanju se pridaje sve veća važnost, te se zbog toga ulaganje u obrazovanje percipira kao temeljni razlog uspjeha.

Provođenje obrazovanja u poslovnim organizacijama obuhvaća aktivnosti razvoja ljudskih resursa, što vodi prema stvaranju podloge za daljnji razvoj. Također, rad u poslovnim organizacijama iz dana u dan postaje sve zahtjevniji, te je zbog toga nužno provoditi obrazovanje, a iz prethodno navedenih tvrdnji se može zaključiti kako se kontinuiranim obrazovanjem zaposlenika ostvaruju prethodno definirani poslovni ciljevi.

2.1.1. Ciljevi obrazovanja

Zaposlenici moraju svakodnevno razvijati nove vještine, a ne se oslanjati samo na statičnu osnovu razine znanja. Kako bi organizacije zadržale svoje zaposlenike, moraju im „omogućiti sustav za prepoznavanje i zadovoljvanje razvojnih potreba, što je posebice važno kod zadržavanja uspješnih zaposlenika,“[19] kao i onih zaposlenika koji imaju potencijala. U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 6, grafički su prikazani opći ciljevi obrazovanja.

Konkurentska sposobnost	**Radna uspješnost**	**Analiza znanja i vještina**	**Izbjegavanje zastarijevanja**
Rješavanje problema	**Usmjeravanje novih zaposlenika**	**Priprema promocije**	**Zadovoljavanje potreba rasta**

Slika 6: Grafički prikaz općih ciljeva obrazovanja

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 737 – 738.

[19]Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, str. 25.

Podizanje konkurentske sposobnosti poduzeća podrazumijeva kontinuirano, odnosno stalno obrazovanje, kao i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenika, što se u konačnici interpretira kao „najdjelotvorniji način podizanja opće organizacijske uspješnosti i konkurentske sposobnosti.“[20] Nadalje, što se tiče poboljšanja radne uspješnosti, može se reći kako je poboljšanje učinkovito kod rješavanja problema koji se javljaju zbog nedostatka, ili nedovoljne razine potrebnih znanja. Analiziranje znanja i vještina zaposlenika podrazumijeva tehnološki napredak, kao i promjene u okolini i poslovanju koje zahtijevaju usklađivanje i nadogradnju znanja i vještina. U odnosu na prethodno navedene stavke, izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja odnosi se na brze promjene u okolini, zbog čega je od iznimne važnosti „držati korak“ s novim metodama i poslovnim procesima, dok rješavanje organizacijskih problema obuhvaća trening kao važan način rješavanja problema unutar organizacije. Usmjeravanje novih zaposlenika veže se za „stavove, ukupan odnos zaposlenika te zadovoljstvo s poslom i organizacijom,“[21] a priprema promocije u poduzeću podrazumijeva osiguranje obrazovanja koje omogućava daljnji razvoj karijera. I naposljetku, zadovoljavanje individualnih potreba rasta može se definirati kroz kvalitetno obrazovanje, što može imati dvostruku ulogu koja se percipira kroz osiguranje organizacijske uspješnosti te individualni rast i razvoj zaposlenika.

Svaki obrazovni program unutar poslovnih organizacija usmjeren je sukladno određenim ciljevima, odnosno ciljevima koji govore o tome što zaposlenici trebaju znati i kako se ponašati. Naime, prethodno navedeni ciljevi moraju zadovoljavati opće kriterije, te moraju biti „precizni, realistični i mjerljivi.“[22] U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 7, grafički su prikazane karakteristike obrazovnih ciljeva.



Slika 7: Grafički prikaz karakteristika obrazovnih ciljeva

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 739.

Obrazovni ciljevi usmjereni su prema ponašanju koje treba promijeniti, odnosno prema ponašanju koje treba unaprijediti. Prema tome, cilj treba biti mjerljiv tako da ga se može

[20]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 737.
[21] Ibidem., str. 738.
[22] Ibidem., 739.

izmjeriti u nekoj jedinici. Također cilj treba biti realan jer ukoliko se „letvica“ postavi previsoko, nerealno, to će snažno demotivirati i biti uzrok frustracije, a na kraju možda i odustajanja od pokušavanja ostvarivanja cilja. Jasni obrazovni ciljevi pojašnjavaju očekivanja, a isto tako omogućuju i usmjeravanje potrebne energije prema njihovom ostvarenju. Nadalje, uz prethodno navedene i definirane opće ciljeve obrazovanja, u poslovnim organizacijama su u današnje vrijeme česti i sljedeći ciljevi:[23]

- bolji odnosi s potrošačima,
- mijenjanje stavova,
- podizanje vještina timskog rada,
- efikasnije i bolje upravljanje vremenom,
- povećanje sigurnosti rada,
- povećanje sposobnosti rješavanja problema i konfliktnih situacija,
- ovladavanje radnim postupcima i metodama,
- podizanje kreativnosti,
- snižavanje ukupnih troškova rada,
- podizanje kvalitete proizvoda,
- upravljanje kvalitetom i
- povećanje upravljačkih vještina.

Poslovne ciljeve je potrebno postavljati sukladno raznim potrebama, programima i grupama, a mogu biti „bihevioralni ili operativni, odnosno određeni u terminima ponašanja ili rezultata koje treba postići.“[24] Naime, postavljanje preciznih ciljeva podrazumijeva pretpostavku mjerenja konačnog uspjeha.

2.1.2. Karakteristike obrazovanja

Suvremene poslovne organizacije u današnje vrijeme imaju posebne jedinice unutar ljudskih resursa za obrazovanje zaposlenika, jer kvalitetan proces i organizacija obrazovanja zahtijevaju mnoge stručnjake koji se time bave. Naime, prethodno navedeni proces povezan je i s drugim

[23] Ibidem., str. 739 – 740.
[24] Ibidem., str. 740.

funkcijama ljudskih resursa kao što su primjerice „planiranje, pribavljanje, procijenjivanje uspješnosti, napredovanje, razvoj karijera i usavršavanje zaposlenika.“[25]

Zbog „iznimno brzog tehnološkog napretka, društvenih i znanstvenih kretanja, stručnjaci prognoziraju velike izazove na području obrazovanja, čiji je kvalitetan proces bitan u praćenju svih tržišnih i društvenih promjena, koje ga u isto vrijeme i diktiraju i razvijaju.“[26] Sukladno tome, bitne karakteristike kvalitetnog obrazovanja odnose se na:[27]

- ⊃ fokus na vještine prema kojima poslovna organizacija želi biti jedinstvena,
- ⊃ tretiranje zaposlenika kao „ljudi s karijerom“,
- ⊃ doobrazovanje i usavršavanje,
- ⊃ ulaganje vremena i novca u obrazovanje,
- ⊃ obrazovanje kao startegijsku promjenu i
- ⊃ obrazovanje kao prenošenje vizije i poslovnih vrijednosti.

Obrazovanje, kao i cjelokupni razvoj ljudskih resursa, „kompleksna je funkcija koja zahtijeva kvalitetno obavljanje cijelog niza elemenata, gdje konačni rezultati ovise o uspješnosti, odnosno o činjenici koliko je dobro realizirana svaka faza obrazovnog procesa.“[28] Naime, utvrđivanje obrazovnih potreba predstavlja osnovu za obavljanje svih koraka, i to sve od utvrđivanja ciljeva pa do evaluiranja procesa.

2.1.3. Metode obrazovanja

Obrazovanje, kao i same metode obrazovanja, predstavljaju jedan od temeljnih stupova na kojima počiva svaka današnja zajednica, odnosno na kojima počivaju država i cijeli svijet. U današnje vrijeme, postoje razni vidovi obrazovanja, a oni se u „široj literaturi najčešće razvrstavaju u dvije osnovne grupe, a to su formalno i neformalno obrazovanje.“[29] Isto tako, obrazovanje predstavlja poprilično dinamičan proces kojim se proizvode, odnosno kojim se

[25] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015): Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Libertas, Zagreb, str. 17.
[26]Vrban, S. (2014): Brendiranje obrazovanja, Andragoški glasnik, 18, 2 (33), str. 45.
[27]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 768 – 769.
[28] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 38.
[29]Kuka, E. (2012): Koncept neformalnog obrazovanja, Život i škola, 27, 58, str. 197.

osiguravaju individualna znanja i vještine. Gledajući s aspekta modernog društva, tri temeljne forme obrazovanja se odnose na:[30]

- ⊃ formalno obrazovanje – obrazovanje na poslu,
- ⊃ neformalno obrazovanje – obrazovanje izvan posla i
- ⊃ informalno obrazovanje – samoobrazovanje.

U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 8, grafički su prikazane tri temeljne forme obrazovanja u modernom društvu.



Slika 8: Grafički prikaz temeljnih formi obrazovanja u modernom društvu

Izvor: Kuka, E. (2012): Koncept neformalnog obrazovanja, Život i škola, 27, 58, str. 198.

2.1.3.1. Formalno obrazovanje

Formalno obrazovanje je institucionaliziran sustav koji obuhvaća osnovnoškolsko, srednjoškolsko, visokoškolsko i znanstveno obrazovanje koje se obavlja na temelju ovlaštenja i verifikacije nadležnoga državnog tijela. Tako, osobi kojoj nedostaje formalno obrazovanje, nedostaje i osposobljenost za vrednovanje, analiziranje i prosuđivanje te komuniciranje informacija u svim njezinim virtualnim oblicima i aspektima. Nasuprot tomu, od formalno se obrazovane osobe očekuje da prepozna kad se polu-istina plasira umjesto cjelovite istine.[31]

2.1.3.2. Neformalno obrazovanje

Neformalno obrazovanje služi kao dopuna formalnom obrazovanju i pruža priliku odraslim ljudima da pristupe svim onim sadržajima koji su u formalnom obrazovanju nepristupačni ili potpuno netaknuti. Zbog nedostatka dovoljno efikasnog modela fleksibilnog formalnog

[30] Ibidem., str. 198.
[31] Žitinski, M. (2006): Obrazovanje je moralni pojam, Sveučilište u Dubrovniku, str. 143.

obrazovanja, neformalno obrazovanje često je nositelj smanjenja jaza između postojećeg i potrebnog obrazovanja.[32]

Brojne su koristi neformalnog obrazovanja, no neformalno obrazovanje odraslih ne mora uzrokovati veću društvenu pokretljivost i smanjivanje socijalne nejednakosti, već postoji mogućnost da samo zacementira reprodukciju postojećih društvenih odnosa.[33]

2.1.3.3. Samoobrazovanje

Samoobrazovanje se može definirati kao sposobnost pojedinca da sam upravlja svojim obrazovanjem, odnosno da pomoću određenih programa i praksi ostvari obrazovne ideale. Pri završetku „organiziranog obrazovnog ciklusa učenici i/ili polaznici škola i različitih tečajeva, osim znanja, razviju sposobnosti samostalnog učenja koje se oslanja na samostalnost u traženju informacija, njihovu odabiru, sređivanju i korištenju u profesionalnom životu.“[34] Naime, promjene u suvremenom društvu su zbog globalizacije postale brze i velike, te je zbog toga doživotno obrazovanje postalo uvjetom tzv. „kulturnog preživljavanja“, što je u konačnici moguće ostvariti samo kao samoobrazovanje koje obuhvaća:[35]

- knjige i časopise,
- priručnike,
- umrežavanje,
- korištenje organizacijskih baza i
- korištenje Interneta.

Također, samoobrazovanje je „oblik namjernog učenja, a pokreće ga i organizira osoba koja će učiti bez pomoći drugih.“[36] Samoobrazovanje može biti potpuno samostalno ili pojedinac može zatražiti određenu pomoć drugih ljudi i institucija. Isto tako, samoobrazovanje je koncipirano kao iskustveno učenje i nestrukturirano djelovanje neposredne socijalne okoline na:[37]

- stavove,
- vrijednosti,
- vještine i

[32]Pongrac, S. (1990): Inoviranje obrazovanja odraslih, Andragoški centar, Zagreb
[33]Pastuović, N. (1999): Edukologija, Znamen, Zagreb
[34] Hrvatska enciklopedija: Samoobrazovanje, http://www.enciklopedija.hr/, posjećeno: 19. rujna 2017.
[35] Bahtijarević – Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str. 304.
[36]Pastuović, N. (2008): Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju, Odgojne znanosti, 10, 2, str. 257.
[37] Ibidem., str. 257 – 258.

- znanje pojedinca.

Naime, prethodno navedenim pojmovnim određenjima, samoobrazovanje je predstavljeno kao kompozit iskustvenog i neformalnog obrazovanja.

2.1.4. Model procesa obrazovanja

Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala su kompleksne funkcije koje zahtijevaju kvalitetno obavljanje određenog niza elemenata, gdje „konačni rezultati ovise o tome koliko je dobro realizirana svaka pojedina faza.“[38] U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 9, grafički su prikazane faze analize obrazovnih potreba.



Slika 9: Grafički prikaz analize obrazovnih potreba

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb., str. 726.

Kao što je na prethodnom grafičkom prikazu predstavljeno, opći model obrazovnog procesa utvrđuje obrazovne potrebe, daje odgovore na određena pitanja i kreće u analizu kroz prethodno navedene faze.

Analiza organizacije usmjerena je na „utvrđivanje obrazovnih potreba iz perspektive organizacije, njezinih ciljeva, poslovne strategije, organizacijskih jedinica, kulture, promjena, resursa i mogućnosti za obrazovanje.“[39] Isto tako, analiza organizacije daje okvir određujući ukupne organizacijske potrebe, kao i smjer obrazovanja. U odnosu na analizu organizacije, analiza posla definira sva potrebna „znanja, vještine, sposobnosti i druge individualne karakteristike potrebne za uspješno obavljanje posla.“[40] Također, analiza posla se može definirati i kao izvor važnih informacija za obavljanje gotovo svih zadataka iz područja menadžmenta ljudskih resursa.

[38]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb., str. 726.
[39] Ibidem., str. 728.
[40] Ibidem., str. 731.

I naposljetku, analiza pojedinca daje „odgovor na pitanja tko treba obrazovanje te koja znanja i vještine trebaju biti predmetom usavršavanja i obrazovanja.“[41]

2.2. Pojmovno određenje obuke

Obuka se može definirati kao priprema kadrova za kvalitetnije izvršavanje zadataka, odnosno za specifične vještine. Naime, obuka je „orijentirana na posao, a manje na osobu,“[42] što u konačnici vodi prema sustavu organiziranog programa uvježbavanja tjelesne ili intelektualne aktivnosti, kao i psihičkih osobina. S druge strane, pojam obuke podrazumijeva planirano nastojanje poduzeća da zaposlenicima olakša ovladavanje određenim sposobnostima, tj. sposobnostima vezanim za posao. Prethodno navedene sposobnosti uključuju „znanje, vještine ili ponašanja koja su ključna za učinkovito obavljanje posla.“[43] Prema tome, obuka se veže za neki prethodno odrađeni posao, kao i za aktivnosti putem kojih se poboljšava rad i znanje za postizanje i obavljanje poslovnih zadataka. U mnogim životnim situacijama, obuka se može odrediti i kao „proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.“[44]

Termin koji se odnosi na obuku kadrova obuhvaća pripremanje za određena zanimanja te za specifične vještine pri čemu se obuka orijentira na posao. Zbog toga, od velike važnosti se navodi kontinuirano ulaganje u sustav obuke ljudskih resursa „kako bi bili u korak s tehnologijom, konkurencijom i novim znanjima.“[45] Prilikom planiranja cjelokupnog sustava obuke, potrebno je prethodno definirati ciljeve koji u konačnici vode prema:[46]

- stvaranju radnih navika i uspješnih metoda za obavljanje radnih aktivnosti,
- motivaciji,
- interesu za učenjem i
- pozitivnom stavu zaposlenika.

[41] Ibidem., str. 733.
[42] UNIZD: Obrazovanje i razvoj kadrova, http://www.unizd.hr/, posjećeno: 21. rujna 2017.
[43] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, str. 207 – 208.
[44] Ibidem., str. 208.
[45] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 112.
[46] Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 403 – 404.

Potreba za obukom unutar poduzeća mora se osjetiti kroz niz određenih promjena, a odnose se na kontinuirani napredak tehnologije, nove zakone, propise i svakodnevni rast konkurencije na tržištu rada. Obuka u poduzeću obuhvaća zaposlenike, ali isto tako i sve one koji se tek zapošljavaju. U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 10, grafički je prikazana grupacija promjena koje se događaju u poduzećima i poslovnim organizacijama.

Proizvodna orijentacija	**Tržišna orijentacija**	**Tehnološka koncepcija obrade materijala**	**Tehnološka koncepcija obrade informacija**
Tehnička osnovica proizvodnje	**Materijali, sirovine i drugi inputi**	**Organizacija i upravljanje**	**Ljudski resursi**

Slika 10: Grafički prikaz grupacije promjena koje se događaju u poduzeću

Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 403.

Neoviosno o kojim aktivnostima se radi, zaposlenike je važno priviknuti na organizaciju, odnosno potrebno je ostvariti socijalizaciju u novoj radnoj sredini. Prema tome, obukom je potrebno obuhvatiti sljedeće stavke:[47]

- razvoj vještina i sposobnosti za uspješno obavljanje posla,
- davanje informacija o poduzeću, tj. o proizvodima, poslovnoj politici, karakteristikama i uslugama i
- razvoj pozitivnog i povoljnog stava prema poduzeću.

Cjelokupni proces obuke kadrova proizlazi iz „planova, misije i ciljeva poduzeća iz kojih se izrađuju planovi obuke kadrova.“[48] U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 11, grafički su prikazane vrste obuke.

Instrukcije za posao	**Obnavljanje znanja**	**Usmjerenje**

Slika 11: Grafički prikaz vrsta obuke u poduzeću

Izvor: UNIZD: Obrazovanje i razvoj kadrova, http://www.unizd.hr/, posjećeno: 21. rujna 2017.

[47] Ibidem., str. 403.
[48] UNIZD: Obrazovanje i razvoj kadrova, http://www.unizd.hr/, posjećeno: 21. rujna 2017.

Instrukcije za posao obuhvaćaju „detaljne instrukcije koje se odnose na činjenicu što i kako činiti prilikom obavljanja posla, a traju nekoliko dana od samog početka obavljanja posla.“[49] S druge strane, obnavljanje znanja se provodi kada je kadrove potrebno naučiti novim standardima i metodama koji nastaju za vrijeme poslovanja, odnosno koji nastaju u situaciji kada kadrovi traže obnovu prethodno stečenog znanja. I kao posljednje, usmjerenje se odnosi na „početničko upoznavanje s poslom i poduzećem, kao i na sam način ponašanja, što započinje prvim radnim danom zaposlenika.“[50]

2.2.1. Karakteristike obuke

Za današnja poduzeća je bitno da se ukupnim povećanjem razine obrazovanja zaposlenika povećava njihova konkurentnost na tržištu rada. Temeljne pretpostavke procesa obuke kadrova se odnose na definiranje politike poslovanja, kao i na postojanje odgovarajuće organizacije za realizaciju navedene politike. Obuka zaposlenika ima svoje određene karakteristike koje je potrebno uzeti u obzir prilikom realizacije, a neke od najvažnijih su:[51]

- definiranje krivulje učenja,
- razvoj platoa u napredovanju,
- motivacija prilikom obuke,
- razvoj individualnih razlika kod obuke i
- uloga vježbe prilikom obuke.

Krivulja učenja prikazuje brzo napredovanje nakon čega dolazi do „usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije mijenja.“[52] Vrijeme odvijanja prethodno navedenih pojava prvenstveno ovisi o složenosti posla, te je potrebno naglasiti kako je za jednostavnije poslove vrijeme dostizanja maksimuma kraće, dok je za složenije poslove vrijeme poprilično duže.

[49] Ibidem.
[50] Ibidem.
[51] Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 404.
[52] Ibidem.

Za razliku od krivulje učenja, platoi predstavljaju normalnu pojavu do koje dolazi prilikom obuke u složenijim poslovnim situacijama, a smatra se da nastaju kao posljedica promjena u motivaciji, tj. prilikom prijelaza na nove metode rada.

S druge strane, u poduzeću je važno stvoriti klimu koja će poticajno i motivirajuće djelovati na zaposlenike, odnosno koja će omogućiti veći aganžman kod stjecanja novih znanja i vještina.

Isto tako, potrebno je znati da kod zaposlenika unutar poduzeća postoje mnoge individualne razlike koje se predstavljaju i manifestiraju kao razlike u motorici, sposobnostima, motivaciji, karakteristikama, interesima, razmišljanjima i stavovima.

I naposljetku, što se tiče uloge vježbe prilikom obuke, potrebno je naglasiti da je potrebno vježbati do te mjere da se „naučene aktivnosti izvode vješto, precizno, povezano, brzo i uz minimun napora kako bi rezultati obuke bili dobri.“[53] Primarna karakteristika učenja je da ono u početko jako brzo napreduje, zatim se to napredovanja znatno usporava te nakon toga slijedi daljnje napredovanje i postizanje određene razine. Kako bi rezultati obuke bili dobri, potrebno je vježbati, te se zbog toga preporučuje vježba i nakon što je obavljanje posla uspješno svladano.

2.2.2. Metode obuke

Metode obuke kadrova se mogu definirati kao ključan element koji vodi prema dobro obavljenom procesu obuke, te im se zbog toga pridaje veliki značaj. U današnje vrijeme, vrsta posla određuje metode upotrebe, te se prema tome svi poslovi u poduzeću mogu podijeliti na dvije grupe, odnosno na „nemenadžerske i menadžerske poslove.“[54] Poznato je kako uspješne poslovne organizacije svakodnevno „rade na razvoju svojih zaposlenika i prepoznavanju njihovih talenata.“[55] Prema tome, bit svega je ostvariti razvoj održive konkurentske prednosti, i to u svijetu gdje je konkurencije sva jača, tj. u svijetu gdje je sve teže biti uspješan i konkurentan. Metode obuke moraju biti „ciljane i vezane, kako uz potrebe trenutnog radnog mjesta, tako i uz plan profesionalnog razvoja zaposlenika.“[56]

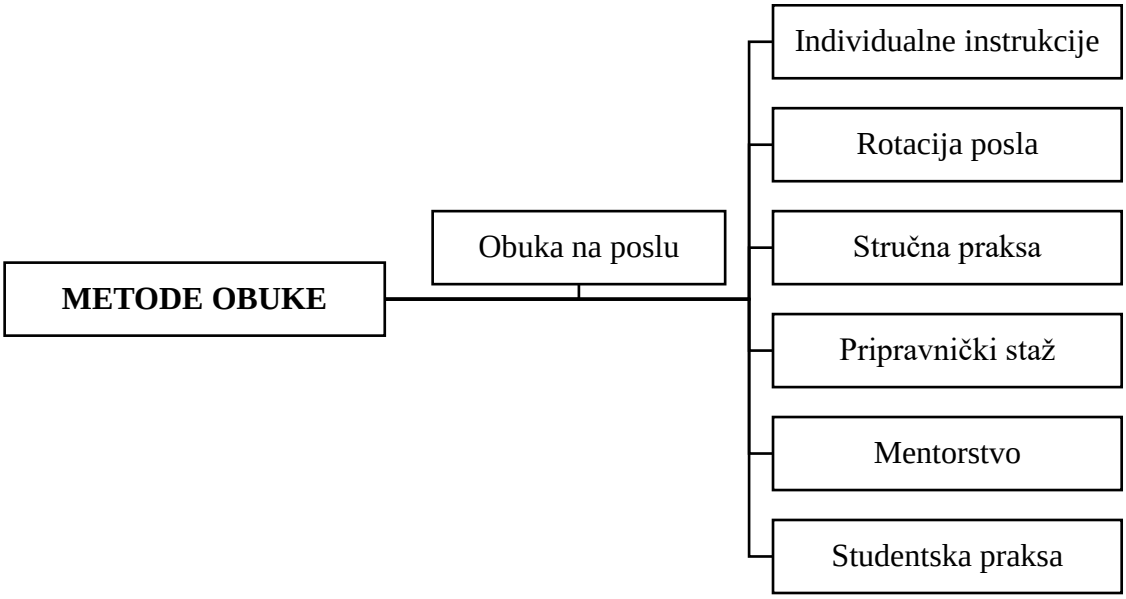
[53] Ibidem., str. 404 – 405.
[54] Ibidem., str. 411.
[55] CEMEX: Razvoj zaposlenika, http://www.cemex.hr/, posjećeno: 29. rujna 2017.
[56] Ibidem.

Nemenadžerski poslovi su brojniji, dok su menadžerski poslovni poprilično kompleksniji. Međutim, za uspješnost poslovanja poduzeća, podjednako su važni i jedni i drugi poslovi, te se zbog toga javlja potreba za obukom. Metode obuke se mogu podijeliti na različite tipove i to ovisno o sadržajima i programima koji se trebaju postići. Postoje nekoliko vrsta obuke na radnom mjestu, kao što je davanje uputstava od strane poslodavca (supervizora) ili iskusnog izvršioca koji pokazuje kako se obavlja posao. Još jedan od primjera ove obuke može biti zaduženje za radnika, na osnovu kojeg će steći iskustvo ili rotaciju posla. Obuke van radnog mjesta obuhvaćaju sve one obuke koje se realizuju van radnog mjesta (organizacije). U to spadaju obuke u posebnim ustanovama (centrima) za obuku, a ponekad je to obuka i u drugoj organizaciji. Za zaposlenike je važno da „povećanjem znanja i vještina povećaju svoju zapošljivost, što utječe na razvoj njihove karijere, a za organizaciju je bitno da se, povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika, zapravo poveća njihova konkurentnost.“[57] Odabir metode obuke ima veliki utjecaj na ostvarenje cjelokupnih rezultata, dok upotreba konkretne metode ovisi o vrsti posla i željenom poslovnom cilju. Naime, „obučeni zaposlenici, dakle zaposlenici koji imaju znanja i vještine potrebne za uspješno objavljenje svog posla, zadovoljavaju osnovnu pretpostavku motivacije.“[58]

2.2.2.1. Obuka menadžera

U osnovi, metode obuke nemenadžera, odnosno zaposlenika,mogusepodijeliti na „metode obuke na poslu i metode obuke izvan posla.“[59] Naime, metode obuke na poslu predstavljaju najčešće korištene metode obuke zaposlenika, a svode se na činjenicu da neposredni rukovoditelji ili dobro obučeni suradnici, preuzimaju ulogu instruktora. Prethodno navedena tvrdnja je moguća u slučajevima kada je riječ o jednostavnim aktivnostima, odnosno o aktivnostima koje od „instruktura ne traže metodičko – didaktička znanja, jer bi u suprotnom bilo obvezno angažirati posebne instruktore.“[60] U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 12, grafički su prikazane najčešće metode obuke na poslu.

[57]EduCentar: Upravljanje karijerom, edukacija i razvoj zaposlenika, http://www.educentar.net/, posjećeno: 29. rujna 2017.
[58] Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment, 4, 2, str. 67.
[59]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 411.
[60] Ibidem.



Slika 12: Grafički prikaz najčešćih metoda obuke na poslu

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 746.

Individualne instrukcije predstavljaju popularnu metodu, jer ne traže posebne troškove opreme i materijala. Navedena metoda se može „lako prilagođavati promjenama, različitim uvjetima i poslovima.“[61]

Za razliku od prethodnih tvrdnji, rotacija posla pruža zaposlenicima dobivanje iskustva u obavljanju različitih vrsta specijaliziranih poslova, odnosno na taj im način širi znanje i osigurava raznoliko iskustvo.

Nadalje, stručna praksa obuhvaća specifičan oblik obučavanja koji je redovito vezan uz zanimanja koja u procesu obrazovanja usko povezuju teorijski i praktični rad, dok pripravnički staž označava razdoblje gdje se novi, već obrazovani ljudi, u poduzeću upoznaju s poslovanjem.

Mentorstvo se koristi kod „mladih stručnjaka i menadžera kako bi im se osiguralo usmjeravanje, vođenje i brži razvoj.“[62]

I kao posljednja metoda, studentska praksa predstavlja način na koji studenti tijekom svog obrazovanja dobiju stvarno radno i poslovno iskustvo.

U odnosu na metode obuke na poslu, metode obuke izvan posla podrazumijevaju:[63]

[61] Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 746.
[62] Ibidem.
[63] Ibidem., 746 – 748.

- ⊃ metodu rasprave,
- ⊃ metodu obuke u razredu,
- ⊃ metodu programirane nastave,
- ⊃ obuku uz pomoć računala i
- ⊃ metodu simulacije.

Kao što je u prethodnom dijelu teksta navedeno, metoda rasprave podrazumijeva moderatora, a predmet rasprave treba biti aktualan te u okviru znanja i iskustva sudionika. Također, potrebno je planirati vrijeme rasprave te raspored sudionika treba biti pogodan, dok broj sudionika mora biti optimalan.

Metoda obuke u razredu se provodi „u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalima,“[64] te omogućava da se uključi veliki broj polaznika uz minimalan broj instruktora.

Nadalje, metoda programirane nastave se koristi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani predmetni sadržaji, dok se obuka uz pomoć računala provodi individualizirano.

I u konačnici, metoda simulacije podrazumijeva korištenje simulatora, i to u onim slučajevima kada je nepraktično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje.

Poslovni uspjeh menadžera unutar poduzeća ovisi o njegovim znanjima i vještinama, a „određena znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati su uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobar menadžer.“[65] Također, menadžer mora „znati i razumjeti što od njega zahtijevaju poslovni ciljevi u pogledu učinka, dok njegovi pretpostavljeni moraju znati kakav se doprinos može očekivati od njega i u skladu s time ga procjenjivati.“[66] U današnje vrijeme, na svim razinama menadžmenta, od menadžera se očekuje posjedovanje određenih znanja i vještina, odnosno očekuje se skup specifičnih sposobnosti potrebnih za uspješno obavljanje posla. Uz intelektualne sposobnosti i pojedine vještine i znanja, važan čimbenik menadžerske uspješnosti su i specifične osobine menadžera.

[64] Ibidem., str. 747.
[65] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 3.
[66] Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, CIP Nacionalna i sveučilišna knjižnica, Zagreb, str. 99.

Isto tako, menadžeri se mogu definirati kao zaposlenici koji imaju najveću ulogu u poduzeću te se zbog toga metode obuke nemenadžera i menadžera razlikuju. Naime, može se naglasiti kako se pojedine metode iz obuke nemenadžera koriste i u obuci menadžera, kao što su primjerice metoda obuke u razredu, metoda rasprave i rotacije posla.

Obuka temeljena na stjecanju iskustva na poslu vezana je za praksu i iskustvo gdje pojedinac djeluje pod pritiskom, odnosno uči se na greškama te stvara nova znanja i vještine. Sukladno tome, koriste se razne metode, a to su:[67]

- poučavanje,
- dodjeljivanje pomoćnika,
- rotacija posla,
- lateralni transfer,
- dodjeljivanje projekata i odbora i
- prisustvovanje sjednicama štaba.

Gledajući s aspekta poučavanja, može se reći kako nadređeni poučava podređenog u poslovima složenije naravi i to zbog činjenice kako bi podređeni bio spreman na preuzimanje složenijih menadžerskih poslova.

Nadalje, dodjeljivanje pomoćnika se odnosi na stjecanje menadžerskog iskustva u situaciji gdje se nekom menadžeru dodjeljuje jedan ili više, pomoćnika.

Rotacija posla obuhvaća „takav način stjecanja menadžerskog iskustva, gdje kandidat mijenja različite poslove i to u različitim odjelima i pozicijama, te stječe nove vještine,“[68] dok lateralni transfer predstavlja rotaciju posla koja se odvija na takav način da kandidat svoja znanja koristi u nekim drugim područjima.

Što se tiče dodjeljivanja projekata i odbora, može se reći kako to podrazumijeva činjenicu da se zaposlenicima dodjeljuju određeni projekti za vođenje, te oni na taj način iskazuju svoja znanja upravljanja.

I kao posljednja metoda, prisustvovanje sjednicama štaba podrazumijeva da se kandidate dovodi u ambijent raspravljanja i odlučivanja o određenim problemima koji su izvan njihovog

[67]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 413 – 414.
[68] Ibidem., str. 413.

iskustva. Zaposlenici se kroz prethodno navedni ambijent susreću s mišljenjima i idejama drugih menadžera.

S druge strane, „obuka stjecanjem iskustva izvan posla služi kao dodatno stjecanje i nadopuna znanja, iskustva i vještina menadžerima“[69]i to uz prethodno navedene metode. Metode stjecanja iskustva izvan posla koriste razne programe, na individualnoj i grupnoj osnovi, a to su:[70]

- metoda studije slučaja,
- metoda tzv. „obuke u košari“,
- metoda grupne rasprave bez voditelja,
- metoda menadžerskih igara,
- metoda igranja uloga,
- metoda laboratorijske obuke i
- metoda modeliranja ponašanja.

Metoda studije slučaja podrazumijeva slučajeve iz poslovne prakse, a njihovom se simulacijom izučava stvarna situacija, dok metoda „obuke u košari“ simulira stvarne situacije gdje se polaznicima podijele dokumenti koji opisuju određeni problem te oni trebaju pronaći rješenje.

Metoda koja se odnosi na grupnu raspravu bez voditelja obuhvaća grupni rad i to na način da se polaznici okupljaju kako bi raspravljali o problemu koji im je zadan, dok kod metode menadžerskih igara „polaznici igraju određene igre na temelju nekog hipotetičkog poduzeća te nastoje donijeti adekvatnu seriju odluka za svaki segment poduzeća.“[71]

Kod metode igranja uloga dodjeljuju se uloge u kojima se polaznici moraju snaći kroz različite situacije poslovanja, te na taj način graditi svoja znanja i vještine potrebne za stvarne situacije u budućnosti.

Metoda laboratorijske obuke omogućava menadžerima da kroz grupne diskusije iznose svoja „iskustva, osjećaje, emocije i percepcije kako bi povećali sposobnost razumijevanja.“[72]

[69] Ibidem., str. 414.
[70] Ibidem., str. 414 – 415.
[71] Ibidem., str. 415.
[72] Selekcija: Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – puno naziva za istu stvar?, https://selekcija.hr/, posjećeno: 30. rujna 2017.

I naposljetku, metoda modeliranja ponašanja nastoji uključiti polaznike u realne probleme zaposlenika, odnosno nastoji na taj način dobiti „povratnu vezu o performansama.“[73]

2.2.2.2. Obuka na poslu

Obrazovanje se stječe na razne načine, a već po samom nazivu podrazumijeva koje aktivnosti pojedini segment uključuje. Obrazovanje na poslu nastalo je kao „rezultat brzih promjena, te razvoja umjetne inteligencije i automatizacije.“[74] Prema tome, obrazovanje na poslu podrazumijeva:[75]

- individualne instrukcije,
- rotaciju posla,
- mentorstvo,
- savjetovanje i obučavanje,
- stručnu praksu i
- položaj pomoćnika.

Što se tiče obrazovanja na poslu, digitalna revolucija društvu je donijela mnoge prednosti, a „svijet je povezaniji nego ikad prije, što povećava produktivnost, kolanje informacija i kvalitetu života.“[76] Kao i sve prijašnje revolucije, i prethodno navedena je stvorila mnoge izazove, posebice za zaposlenike čija radna mjesta nestaju pred najezdom automatizacije i umjetne inteligencije.

2.2.2.3. Obuka izvan posla

Obrazovanje izvan posla se može definirati kao „sastavni dio odgoja i pedagoškog djelovanja koje se izravno povezuje s intelektualnim odgojem.“[77] Obrazovanje se temelji na učenju te zbog toga podrazumijeva stjecanje znanja i svladavanje učenja. Za razliku od obrazovanja na poslu, obrazovanje izvan posla podrazumijeva:[78]

- predavanja i seminare,
- programirano učenje,

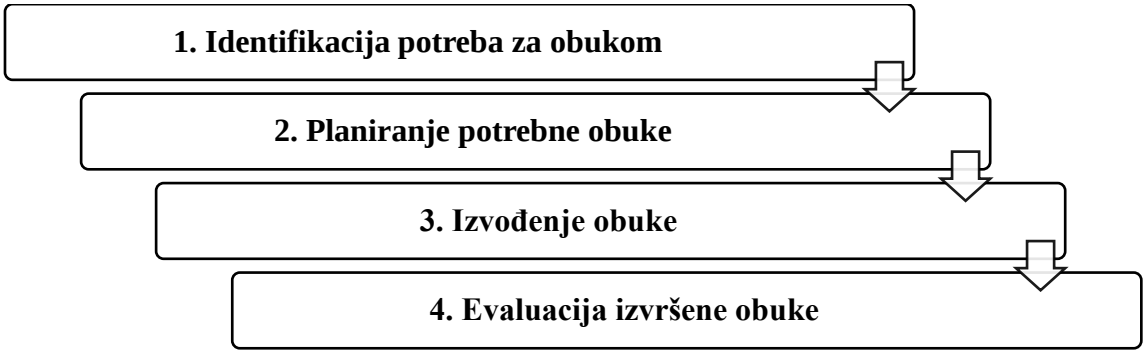
[73] Ibidem.
[74]Netokracija: Učiti na poslu: Kako promijeniti obrazovanje da bismo preživjeli digitalnu revoluciju, http://www.netokracija.com/, posjećeno: 18. rujna 2017.
[75] Bahtijarević – Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str. 304.
[76]Netokracija: Učiti na poslu: Kako promijeniti obrazovanje da bismo preživjeli digitalnu revoluciju, http://www.netokracija.com/, posjećeno: 18. rujna 2017.
[77] Hrvatska enciklopedija: Obrazovanje, http://www.enciklopedija.hr/, posjećeno: 18. rujna 2017.
[78] Bahtijarević – Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str. 304.

- ⊃ konferencije i rasprave,
- ⊃ obučavanje ovisno o radnim uvjetima,
- ⊃ studije slučaja,
- ⊃ poslovne igre i
- ⊃ sveučilišne i druge programe.

Mnoge znanstvene discipline u današnje vrijeme sudjeluju u ostvarenju obrazovanja, a psihologija omogućuje primjerenu organizaciju obrazovnog procesa. Također, obrazovanje ima veliki „motivacijski utjecaj na ljudsko ponašanje i djelovanje, što se odražava i na profesionalnom planu.“[79] Obrazovanje je snažan društveni čimbenik i pokretač razvoja, te mu se zbog toga pridaje sve veće značenje.

2.2.3. Model procesa obuke

Cjelokupni proces obuke kadrova sadrži veliki niz aktivnosti, te je zbog toga kompleksnog karaktera.U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 13, grafički su prikazane četiri temeljne faze procesa obuke kadrova.



Slika 13: Grafički prikaz temeljnih faza procesa obuke

Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 405.

Kako bi se proces obuke mogao uspješno provesti, neophodno je postojanje pojedinih pretpostavki, a to su „politika obuke i razvoja zaposlenih te organizacija za izvođenje obuke.“[80] Politika obuke i razvoja zaposlenih predstavlja sastavni dio ukupne politike poduzeća, te predstavlja rezultat izabrane strategije poduzeća. S druge strane, organizacija za izvođenje

[79] Hrvatska enciklopedija: Obrazovanje, http://www.enciklopedija.hr/, posjećeno: 18. rujna 2017.
[80]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 405.

obuke značajan je faktor ostvarenja obuke poduzeća, a osim organizacijske strukture funkcije obuke, odnosi se i na organizaciju samog procesa obuke.

Faza identifikacije potreba za obukom obuhvaća osnovnu konstrukciju cijelog programa obuke. Naime, kroz prethodno navedenu fazu, definira se tko mora proći obuku, kada i gdje će se održati obuka te o čemu će biti obuka, dok „proizvod navedene faze predstavlja temelj svih kasnijih razvojnih aktivnosti.“[81] Planiranje potreba obuke rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment treba utvrditi ciljeve, sadržaj, program, metode i tehnike obuke. Izvođenje podrazumijeva proces gdje se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način, i to izravnom komunikacijom, dok evaluacija obuke predstavlja proces kojim se mjeri stupanj izvršenja postavljenih ciljeva.

[81]SlideShare: TrainingNeedsAnalysis: 8 steps to conducting a trainingneedsanalysis, https://www.slideshare.net/, posjećeno: 30. rujna 2017.

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

U današnje vrijeme, velika se pažnja posvećuje zaposlenicima, tj. potiče sezaposlenikeza postizanje što boljih rezultata prilikom obavljanja određene vrste aktivnosti. Naime, bolji rezultati i veća uspješnost se mogu postići izgradnjom kvalitetnog i adekvatnog motivacijskog sustava, a sustav kao takav može pomoći prilikom ostvarenja konkurentske prednosti te razvoja pojedinih vrijednosti i sposobnosti. Prema tome, može se reći kako je ponašanje zaposlenika uzrokovano raznim psihološkim čimbenicima i pokretačima koji ga tjeraju na određenu aktivnost, no učinkovitost pojedinca u konačnici neće ovisiti o tome je li on sposoban za izvršenje određenog zadataka, nego o strategiji, sustavu nagrađivanja i načinu motivacije zaposlenika. Motivaciju je moguće promatrati kao lančanu reakciju, „gdje su potrebe temelj motivacije na osnovu kojih se rađaju želje, tvoreći u psihi čovjeka intelektualnu, emocionalnu i vrijednosnu komponentu koja ga potiče na akciju.“[82]

3.1. Pojmovno određenje motivacije

Termin motivacije potječe od latinskog glagola „moves“, „movere“, što znači kretati se. Prema tome, može se reći kako se motivacija manifestira kao svaki utjecaj koji „izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi.“[83] Također, motivacija se može interpretirati i kao odraz razloga zašto ljudi rade, tj. odnosi se na „pojedine snage koje su odgovorne za smjer, razinu i upornost nekog pojedinca.“[84] Pri samom početku, potrebno je naglasiti razliku između motivacije i zadovoljstva, pri čemu motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok zadovoljstvo nastaje kao posljedica tog rezultata.[85]

Motivacija zaposlenika se može definirati kao „ponašanje koje je usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku,“[86] dok cilj tog ponašanja podrazumijeva ispunjenje psiholoških i sociooloških karakternih osobina. Kao uzrok određenog čovjekovog ponašanja, javljaju se unutarnji tzv. „psihološki pokretači“ koji ga tjeraju na određenu aktivnosti, te zbog toga čovjekov učinak ne ovisi nužno samo o njegovoj sposobnosti, nego i o motivaciji. Obveza

[82] Jurina, M. (2011): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, str. 111.
[83]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 485.
[84] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009): Menadžment: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet – Split, Split, str. 169.
[85]Weinrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, Mate, Zagreb, str. 462.
[86]Robbins, S. P. (2002): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb, str. 21.

svakog menadžera u današnje vrijeme je shvatiti ljudsku osobnost i složenost, te je zbog toga zaposlenike „važno motivirati i poticati kako bi radni učinak bio u skladu s postavljenim organizacijskim ciljevima.“[87] Dominantni problem suvremenog doba odnosi se na pitanje „ljudskih interesa i motivacije za rad, jer ljudske mogućnosti i znanja nisu više toliko izraženi.“[88]U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 14, grafički su prikazani razlozi motivacije iz čega je vidljivo kako su razlozi motivacije proizvodnost, efikasnosti i kreativnost, kvaliteta radnog života te jačanje konkurentnosti i sposobnosti.

Proizvodnost, efikasnost i kreativnost	**Kvaliteta radnog života**	**Jačanje konkurentnosti i sposobnosti**

Slika 14: Grafički prikaz razloga motivacije

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 555.

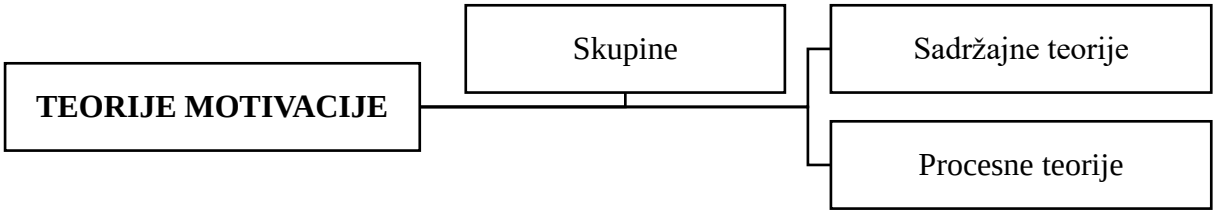
Kako bi menadžeri mogli utjecati na motivaciju zaposlenika, moraju poznavati motivaciju, odnosno teorije motivacije koje daju „odgovore na što je motivacija, kako se razvija i jača, što na nju djeluje te što ju uvjetuje.“[89] Motivacija se može predstaviti i kao „unutarnji nagon koji zaposlenika potiče na način ponašanja koji će osigurati ostvarivanje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba.“[90]

3.2. Teorije motivacije

Današnji problem pred kojim se nalazi svaki menadžer je kako motivirati zaposlenike da rade više, odnosno da rade produktivnije. Prema tome, može se reći kako se teorije motivacije za rad ne razlikuju bitno od općih motivacijskih teorija, jer čovjek je čovjek i na poslu i kod kuće. Nadređeni se prema svojim podređenima odnose oslanjajući se na filozofska shvaćanja, neoviosno o njihovoj točnosti, a obuhvaćaju činjenicu da je čovjek racionalno – ekonomsko, socijalno, samoaktualizirajuće i složeno biće. Teorije motivacije definiraju i proučavaju interne, odnosno unutarnje varijable, a motivacija iz toga proizlazi kao odraz ponašanja zaposlenika. S druge strane, nadređeni mogu samo pretpostaviti postojanjeili nepostojanje, motivacije, te se

[87] Ibidem.
[88]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 555.
[89] Ibidem., str. 557.
[90]Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 12.

može reći kako je prethodno navedeni pristup poprilično površan. Međutim, zbog toga su razvijene „teorije motivacije koje se temelje na različitim pretpostavkama, te stavljaju naglasak na razne dimenzije ljudskog ponašanja.“[91]U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 15, grafički su prikazane osnovne skupine teorija motivacije.



Slika 15: Grafički prikaz osnovnih skupina teorija motivacije

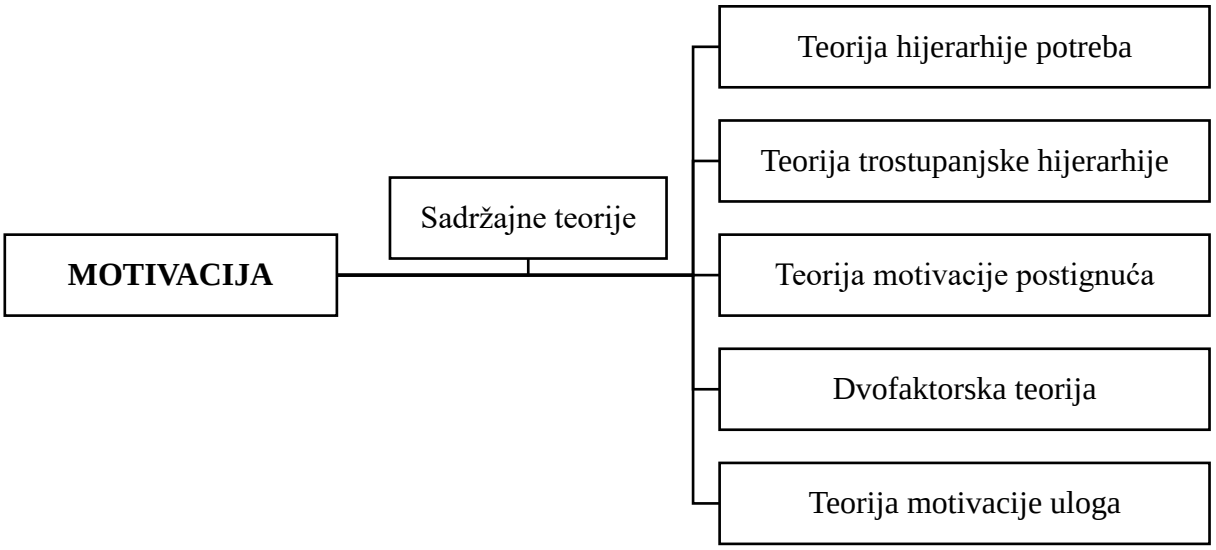
Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 559.

Sadržajne i procesne teorije motivacije dvije su najzastupljenije skupine teorija koje se razlikuju sukladno bitnim osnovama i uzrocima ponašanja. U suvremenim odnosima menadžera prema zaposlenicima, nema jedinstvenog pravila, a odnosi su ovisni o „pojedinom zaposleniku u zadanom trenutku.“[92]Tijekom povijesti razvile su se razne teorije motivacije, a zasnivaju se na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Kao začetnik razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhije potreba. Na temelju ove teorije brojni su teoretičari gradili doprinos razvoju pristupa motivaciji.“[93]

3.2.1. Sadržajne teorije

Sadržajne teorije motivacije usmjerene su prema otkrivanju i klasifikaciji potreba koje potiču ljude kako bi djelovali na određeni način. Naime, ova skupina teorija je usmjerena na individualne potrebe, te nastoje objasniti zašto ljudi određene faktore ne izbjegavaju, dok neke izbjegavaju. Prema tome, može se reći kako su sadržajne teorije „osnova za zaključivanje o potrebama ponašanja i ciljevima.“[94] U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 16, grafički su prikazane najznačajnije sadržajne teorije motivacije.

[91] Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 320.
[92]Beck, C. R. (2003): Motivacija, Slap, Zagreb, str. 390.
[93] Bahtijarević – Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, str. 32.
[94]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 559.



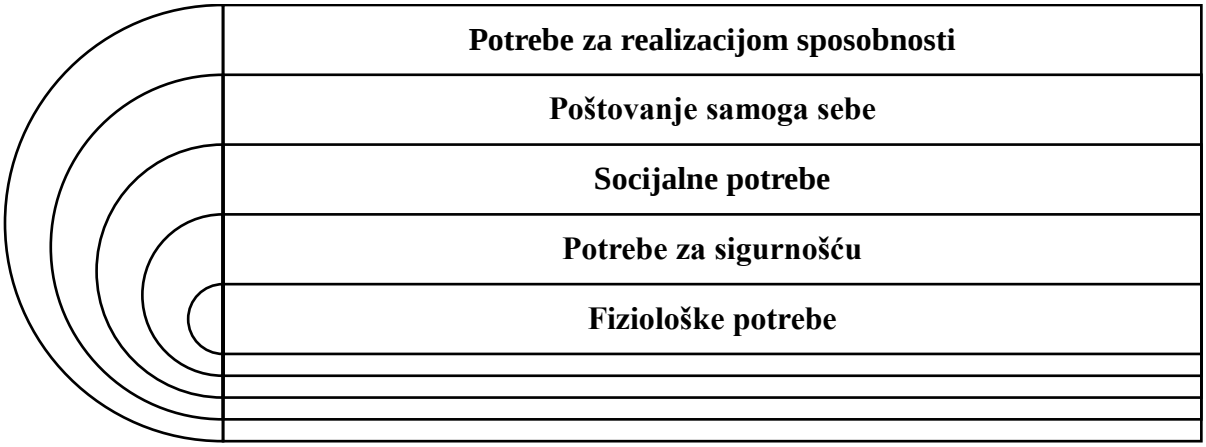
Slika 16: Grafički prikaz najznačajnijih sadržajnih teorija motivacije

Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 487.

→ *Teorija hijerarhije potreba*

Teoriju hijerarhije potreba razvio je Abraham Maslow, te se može reći kako je jedna od „najpopularnijih teorija u literaturi i praksi.“[95] Prethodno navedena teorija imala je najveći utjecaj na istraživanje ponašanja ljudi u poslovnim organizacijama, a u svojoj biti teži cjelovitosti teorije ljudske motivacije, gdje motivacija zaposlenika predstavlja vrlo važan segment. Temeljna pretpostavka za teoriju hijerarhije potreba zapravo je pretpostavka o relativnoj nadmoćnosti potreba koje su organizirane u obliku hijerarhijske strukture. Nadalje, prilikom proučavanja navedene teorije postoje dvije osnovne teze, a prva označava kako je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljenjem neke druge potrebe. Za razliku od prve, druga teza govori o činjenici kako se niti jedna potreba ili želja, ne mogu promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba. Prema Maslowu, individualno ponašanje zaposlenika prvenstveno ovisi o želji da „čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba“[96] koje se odnose na fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem samoga sebe, kao i potrebe za realizacijom određenih sposobnosti. U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 17, grafički je prikazana hijerarhija potreba prema Maslowu.

[95]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 487.
[96] Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 321.



Slika 17: Grafički prikaz hijerarhije potreba prema Maslowu

Izvor: Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 322.

Kao što je prikazano na slici 17, fiziološke potrebe su na najnižoj razini i potrebne su za održiv život, a „uključuju hranu, vodu, odjeću, utočište i redovito su prva potreba koju čovjek osjeća.“[97] Nadalje, potrebe za sigurnošću očituju se nakon što su fiziološke potrebe ispunjene, a obuhvaćaju zaštitu od opasnosti, ekonomsku i emocijonalnu sigurnost te zdravstvenu zaštitu, dok socijalne potrebe uključuju znakove prihvaćanja i prijateljstva. Poštovanje samoga sebe dominira u situaciji nakon što su zadovoljene fiziološke, sigurnosne i socijalne potrebe, a prema Maslowu, potreba za realizacijom sposobnosti predstavlja najvišu razinu potreba, jer njome „čovjek želi ostvariti razvoj do mogućih granica.“[98]

→ *Teorija trostupanjske hijerarhije*

Nakon Abrahama Maslowa, brojni teoretičari su pokušali predstaviti nova rješenja, odnosno razne modifikacije i hijerarhijske klasifikacije, te je sukladno tome, ClaytonAlderfer razvio teoriju trostupanjske hijerarhije koja obuhvaća:[99]

- egzistencijalne potrebe,
- potrebe povezanosti i
- potrebe rasta i razvoja.

[97] Ibidem., str. 322.
[98] Ibidem., str. 323.
[99] Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 565.

Egzistencijalne potrebe podrazumijevaju i obuhvaćaju pojedine oblike materijalnih i fizioloških želja koje se u konačnici ostvaruju plaćom, raznim oblicima kompenzacija i fizičkim uvjetima rada. Za razliku od egzistencijalnih, potrebe povezanosti obuhvaćaju sve faktore pojednica koji su vezani uz njegove odnose s obitelji, prijateljima i suradnicima, dok potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje su vezane za „produktivno i kreativno djelovanje pojedinca na sebe i okolinu.“[100]Alderfer u teoriji trostupanjske hijerarhije navodi da se ispunjenje na poslu javlja kao progresivan, dok se frustracija javlja kao regresivni proces. Naime, ukoliko je osoba „kontinuirano frustrirana da zadovolji potrebe rasta, potreba za povezivanjem se pojavljuje kao motivacijska snaga.“[101]

→ *Teorija motivacije postignuća*

Autori teorije motivacije postignuća su McClelland, Atkinson, Clark i Lowell, a temeljna bit navedene teorije odnosi se na isticanje ljudskih potreba za postignućem, što vodi prema težnji za uspjehom. Navedena težnja se javlja kao rezultat djelovanja određenih sila, tj. želje za postizanjem uspjeha i želje za izbjegavanjem neuspjeha. Prema tome, motivacija je uvjetovana „individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha.[102] U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 18, grafički je prikazan pojednostavljeni izraz teorije motivacije postignuća.

M = f |motiv postignuća| x |poticaji postignuća| x |očekivanje uspjeha|

Slika 18: Grafički prikaz pojednostavljenog izraza teorije motivacije postignuća

Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 489.

Teorija motivacije postignuća usmjerena je prema motivaciji menadžera, unatoč činjenici što je oblikovana s aspekta globalnog koncipiranja motivacije za rad. Prema tome „potrebe postignuća više se manifestiraju u sferi zadataka menadžera nego u sferi zadataka izvršitelja, pogotovo ako su angažirani na repetitivnim i rutinskim zadacima.“[103] Kroz proučavanu teoriju

[100] Ibidem., str. 566.
[101]Čerović, S. (2011): Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216.
[102]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 489.
[103] Ibidem., str. 490.

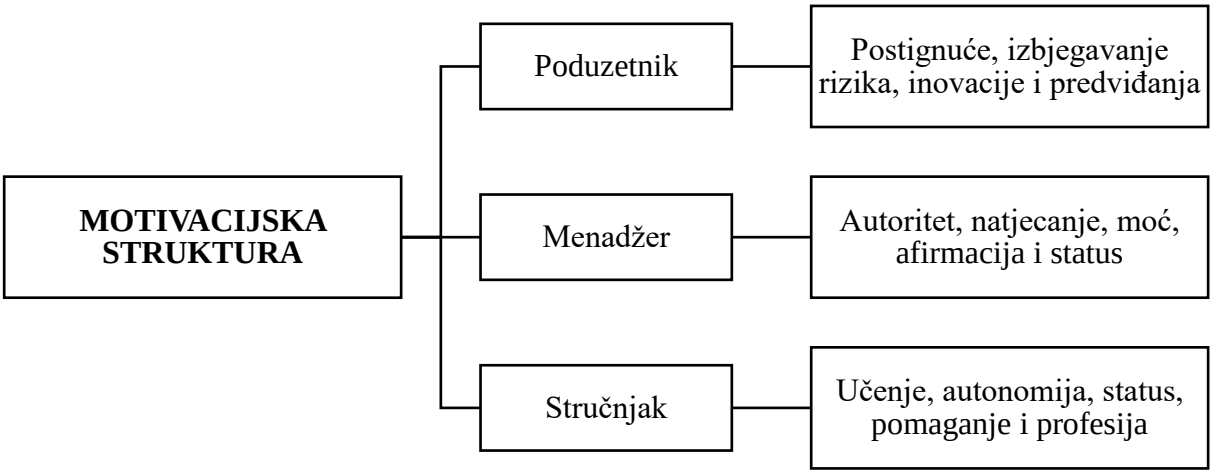
motivacije, ističu se značajne implikacije za menadžment kojima se upućuje na važnost i metode jačanja motiva postignuća, te se naglašava ulogu procesa socijalizacije.

→Dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergovadvofaktorska teorija motivacije sadrži dvije ključne pretpostavke na kojima se temelji cjelokupni motivacijski model. Naime, prva pretpostavka se odnosi na činjenicu da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuiteta, dok druga pretpostavka navodi na postojanje „dvije različite kategorije motivacijskih faktora i to intrinzičnih i ekstrinzičnih.“[104] Sukladno dvofaktorskoj teoriji motivacije, može se reći kako intrizični faktori imaju karakter motivatora, što navodi na veće zadovoljstvo radom, odnosno na veći poslovni angažman. U odnosu na prethodno navedene faktore, ekstrinzični faktori utječu na veći radni angažman i to kroz „međuljudske odnose i visoku plaću, te ne utječu na zadovoljstvo radom nego otklanjaju nezadovoljstvo.“[105]

→ Teorija motivacije uloga

Važnost teorije koja se odnosi na motivaciju uloga „ukazuje na različite motive i to za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.“[106] U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 19, grafički je prikazana motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka.



Slika 19: Grafički prikaz motivacijske strukture poduzetnika, menadžera i stručnjaka

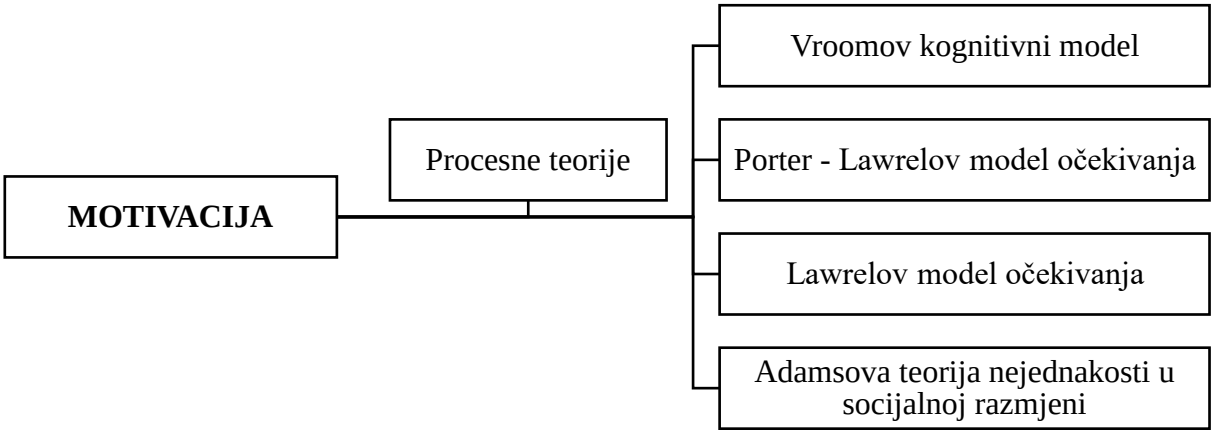
Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 492.

[104]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 490.
[105] Ibidem., str. 491.
[106] Ibidem., str. 491 – 492.

U suvremenom poslovanju, „veličina i mogućnost pojačanja motivacije između poduzetnika, menadžera i stručnjaka se ne može izjednačavati niti mjeriti, nego se svaka od prethodno navedenih motivacija određuje ulogom koju svaki od njih ima.“[107] Također, cjelokupna teorija se temelji na proučavanju motivacije sukladno „konceptu u kojemu se potrebe promatraju s aspekta različitih tipova poslova.“[108]

3.2.2. Procesne teorije

Procesne teorije motivacije polaze od činjenice kako ljudi zapravo nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije, pa se zbog toga u analizu uključuju faktori kao što su primjerice „percepcija, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.“[109] Isto tako, procesne teorije motivacije nastoje objasniti ključne procese koji vode prema određenom ponašanju zaposlenika u poslovnim, odnosno u radnim situacijama. Međutim, procesne teorije motivacije se percipiraju kao kognitivne motivacijske teorije, jer im se polazište nalazi u pretpostavkama voljnog i svjesnog ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima. U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 20, grafički su prikazane najznačajnije procesne teorije motivacije.



Slika 20: Grafički prikaz najznačajnijih procesnih teorija motivacije

Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 492.

[107]UNIZD: Motivacija kao poticaj za rad, http://www.unizd.hr/, posjećeno: 15. listopada 2017.
[108] Ibidem.
[109]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 491.

U procesnim teorijama motivacije, zaposlenici se vode rezultatima i efektima ponašanja, gdje sama vjerojatnost utječe na konačno postizanje ciljeva.

→Vroomov kognitivni model

Vroomov kognitivni model ima najveće značenje kod procesnih teorija motivacije, odnosno ima najveći utjecaj u razvoju suvremenih motivacijskih teorija. Naime, cjelokupni model je razvijen prilikom teorijskog osmišljavanja i analize pojedinih fenomena u okviru poslovanja organizacije, kao i samog „radnog ponašanja i faktora koji ga određuju.“[110]Vroomova teorija je usmjerena na traženje odgovora koji se odnose na činjenicu zašto pojedinci u konkretnim radnim situacijama odabiru određene alternativne ponašanja, dok druge odbacuju. Temeljem navedenih činjenica, Vroom uvodi sljedeće koncepte:[111]

- koncept valencije,
- koncept očekivanja i
- koncept instrumentalnosti.

Koncept valencije podrazumijeva privlačnost i „važnost efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca,“[112] dok koncept očekivanja analizira i objašnjava izbor alternative samim očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti prethodno postavljene i željene ciljeve. I kao posljednji Vroomov koncept, koncept instrumentalnosti objašnjava izbor određene alternative očekivanom vezom između raznih efekata. Prema proučavanom konceptu, motivacija predstavlja „rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom.“[113]

→Porter – Lawrelov model očekivanja

Porter – Lawrelov model sadrži devet varijabli, a „vrijednost same nagrade, kao i percepcija veze te nagrade i napora, rezultira naporom pojedinca.“[114] Međutim, učinak pojedinca nije samo rezultat napora, nego je i ovisan o sposobnostima, karakteristikama i percepciji, dok cjelokupni rezultat učinka predstavljaju intrinzične i ekstrinzične nagrade. Isto tako, kroz model su uključene i dvije povratne sprege, a prva ukazuje na činjenicu je li pojedinac dobro percipirao

[110]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 581 – 582.
[111] Ibidem., str. 582.
[112]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 492.
[113] Ibidem., str. 493.
[114] Ibidem., str. 494.

vezu između nagrade i napora, dok druga „povratna sprega pokazuje je li vrijednost same nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju.“[115]

→Lawrelov model očekivanja

Prema Lawrelovom modelu očekivanja, vidljivo je kako je ukupna pozornost usmjerena na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja. U samoj relaciji „napor – učinak“, Lawrel je utvrdio brojne faktore, a neki od njih su:[116]

- objektivna situacija,
- individualna percepcija situacije,
- percepcija i mišljenje drugih o situaciji i
- individualne karakteristike.

S druge strane, kod relacije „učinak – efekti“, Lawrel je definirao brojne faktore, a neki od najznačajnijih su:[117]

- objektivna situacija,
- individualna percepcija situacije,
- kumulirano individualno iskustvo,
- valencija očekivanih efekata,
- kontrola nagrada i
- točnost očekivanja.

Prethodno navedeni faktori predstavljaju primarnu osnovicu djelovanja menadžmenta s aspekta poboljšanja radnih učinaka utjecajem motivacije. Naime, Lawrelov model menadžmentu stvara „obvezu da analizira stanje u poduzeću kako bi se otkrio razlog zbog kojeg radni učinak u poduzeću nije zadovoljavajući.“[118]

→Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Važnost Adamsove teorije proizlazi iz naglašavanja ljudske potrebe za jednakošću djelovanja u socijalnim situacijama, gdje Adams „istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju

[115] Ibidem., str. 494 – 495.
[116]EFZG: Osnove menadžerskog računovodstva, http://web.efzg.hr/, posjećeno: 16. listopada 2017.
[117]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 494.
[118] Ibidem.

pojedinac doživljava na svom radnome mjestu.“[119] Također, on promatra odnos razmjene između organizacije i pojedinca, gdje pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju, radnu sposobnost i kreativnost, a za uzvrat dobiva od poduzeća razne kompenzacije koje se mogu predstaviti u obliku plaće, prestiža i priznanja. Prema tome, u promatranoj teoriji su navedena tri rješenja nejednakosti, a to su:[120]

- djelovanje na vlastite inpute i outpute,
- rezistencija prema radu i
- racionalizacija razlika.

Sukladno proučavanoj teoriji, može se reći kako je „osnovni zadatak menadžmenta pratiti faktore utjecaja na nejednakosti u socijalnoj razmjeni,“[121] kao i oblikovati mehanizme koji će motivirati na veće inpute.

Zaposlenici se također mogu uspoređivati i s kolegama, prijateljima, rođacima, susjedima u drugim organizacijama ili mogu svoj sadašnji posao uspoređivati sa poslovima koje su prije imali. Koju će usporedbu primijeniti ovisi o informacijama koje zaposlenik ima o referentnoj osobi, kao i o privlačnosti referentne osobe. Vrlo su česta osnova usporedbe i oni koji rade sličan posao u drugim organizacijama. Istraživanja pokazuju da što je obrazovna razina viša, to je prisutnija tendencija izvan organizacijskih usporedbi, što svakako usložnjava problem radne motivacije. U situacijama razmjene prisutna je mogućnost da jedna ili obje strane osjećaju da je razmjena nejednaka, odnosno nepravedna. Taj osjećaj nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačima u socijalnim situacijama.[122] Percepcija nejednakosti generira se na dva načina:

1. usporedbom onoga što zaposlenik ulaže u organizaciju i onoga što od organizacije dobiva zauzvrat-omjer tih dviju veličina daje veličinu nejednakosti
2. usporedbom s drugima u organizaciji, što drugi dobivaju i daju u odnosu što pojedinac daje i dobiva.[123]

[119]Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 502.
[120]Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 495.
[121] Ibidem., str. 495 – 496.
[122]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 586.
[123]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 586.

3.3. Faktori motivacije

Motivacija se može definirati i kao zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, odnosno koji organiziraju i iniciraju pojedine aktivnosti te usmjeravaju ponašanje kroz intenzitet i trajanje. Prema tome, faktori motivacije se mogu podijeliti na:[124]

- ekstrinzične i
- intrinzične faktore.

Ekstrinzični ili vanjski faktori, predstavljaju faktore koji podrazumijevaju okolinu u kojoj se posao obavlja. Isto tako, „predstavljaju i potencijalne izvore nezadovoljstva na poslu, a adekvatnim djelovanjem na navedene faktore moguće je ukloniti nezadovoljstvo.“[125] Također, naziva ih se još i tzv. „higijenicima“, a odnose se na politiku i administraciju poduzeća, stil upravljanja, radne uvjete, osnovnu plaću, međusobne odnose, status i sigurnost posla. S druge strane, intrinzični ili unutarnji faktori, djeluju na inherentno zadovoljstvo radnika poslom, a odnose se na samu prirodu posla i razinu samoaktualizacije zaposlenika. Nadalje, „ekstrinzični faktori predstavljaju vanjski, a intrinzični unutarnji utjecaj na aktivnosti, definiranje smjera i trajanje aktivnosti.“[126]

Na individualnu motivaciju zaposlenika, kao i na cjelokupni radni učinak, djeluje cijeli niz izravnih motivacijskih faktora, odnosno faktora koji djeluju kroz pojedinca te se mogu grupirati na sljedeći način:[127]

- individualne osobine,
- karakteristike posla,
- karakteristike organizacije i
- šira društvena okolina.

Individualne osobine se odnose na potrebe, vrijednosti, stavove, osobine i očekivanja, dok se karakteristike posla odnose na vještine, zanimljivost i raznolikost pojedinca u obavljanju posla, kao i na intrinzične nagrade kao potvrdu obavljenog posla i postignutih rezultata. Nadalje,

[124]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 557.
[125] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009): Menadžment: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet – Split, Split, str. 172.
[126] Ibidem., str. 172 – 173.
[127]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 558.

karakteristike organizacije vezane su za „posao pojedinca i organizacijsku praksu, a određuju radnu klimu i kulturu organizacije te njene najbliže suradnike.“[128] I naposljetku, šira društvena okolina sadrži sve prethodno navedene kategorije, ali isto tako ističe i „važnost njihove interakcije, obuhvaća čitav krug motivacijskih faktora koji za uspješno poslovanje i razvoj poduzeća moraju biti međusobno povezani.“[129]

3.4. Mjerenje motivacije zaposlenika

Mjerenje motivacije zaposlenika ima važnu ulogu kod procesa ostvarivanja efikasnog i uspješnog menadžmenta, no ujedno predstavlja i vrlo složenu tehniku i to prvenstveno zbog činjenice što je ljudsko ponašanja poprilično kompleksno. Kako bi se omogućilo uspješno mjerenje motivacije, psiholozi su razvili određena pravila kod kojih su najvažnija ona koja se pozivaju na izbor indirektnog mjerenja motivacije. Sukladno tome, nastali su razni pristupi mjerenja, tehnike, indikatori i instrumenti, a neke od tehnika su:[130]

- dubinske psihološke tehnike,
- indirektne metode i
- psihološke tehnike.

Dubinske psihološke tehnike obuhvaćaju „tehnike kojima je bit u tome da ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran,“[131] a neke od tih tehnika su:

- dubinski intervju,
- test tematske apercepcije,
- test nedovršenih rečenica,
- asocijacija riječi i
- testovi vizualizacije.

U odnosu na dubinske psihološke tehnike, indirektne metode mjerenja motivacije polaze od činjenice da „veća motivacija za rad ima za posljedicu veće radne rezultate, te zbog toga mjerenje motivacije znači mjeriti razinu radnog učinka.“[132] U tom slučaju, prvenstveno se

[128] Ibidem., str. 558 – 559.
[129] Ibidem., str. 559.
[130] Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 508.
[131] Lumens: Menadžersko vođenje, ponašanje i motivacija, http://lumens.fthm.hr/, posjećeno: 20. listopada 2017.
[132] Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 509.

utvrđuje razina individualnog i grupnog učinka, a ukoliko radnici rade na normu, izvršenje norme bit će mjerilo razine učinka, odnosno motiviranosti za rad. S druge strane, za iskazivanje grupnog i kolektivnog učinka koriste se i neki drugi indikatori, a obuhvaćaju opseg proizvodnje, kvalitetu proizvoda, uštede u materijalu i energiji te ostvarenje rokova proizvodnje.

I kao posljednje, psihološke tehnike se mogu definirati kao najznačajnije tehnike i to gledajući s aspekta mjerenja motivacije zaposlenih u poduzeću. Naime, „posrednim prikupljanjem podataka, usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika, dolazi se do odgovarajuće građe kao osnove za mjerenje motivacije za rad.“[133]

[133] Ibidem., str. 510 – 511.

4. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

U današnje vrijeme, neprofitne organizacije diljem zemlje i svijeta djeluju neovisno o vladi, odnosno o tržištu, te ostvaruju profit, ali ga ne raspodjeljuju. Također, neprofitne organizacije su tzv. „agenti humanitarnih promjena“, a postoje kako bi poboljšali ljudske živote. Gospodarstvo neke zemlje svijeta čini nekoliko sektora, a mogu se podijeliti s dva aspekta, odnosno s aspekta vlasnika i s aspekta djelovanja. Naime, s aspekta vlasnika koji kontrolira rad organizacija, može se reći kako postoje državne organizacije ili javni sektor te nedržavne organizacije ili privatni sektor. S druge strane, odnosno s gledišta njihovog djelovanja, organizacije se mogu podijeliti na profitne i neprofitne. U civilno društvo, tj. u treći sektor, ubrajaju se „neprofitne organizacije, nevladine organizacije, udruženja građana i građanske inicijative.“[134]

4.1. Pojmovno određenje neprofitnih organizacija

Neprofitna organizacija se može definirati kao „organizacija koja postoji kako bi osigurala opći boljitak društva korištenjem odgovarajućih izvora,“[135] kao i raspoloživost fizičkih usluga ili dobara. Također, neprofitne organizacije se mogu definirati i kao sve one organizacije koje služe „ostvarivanju određenog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.“[136] Za razliku od poduzeća ili poslovne organizacije, cilj neprofitnih organizacija nije ostvarenje dobiti, nego donošenje određenih promjena u društvu, što u konačnici vodi rješavanju određenih problema današnjice.

Razlozi osnivanja neke neprofitne organizacije mogu biti različiti, a kao primjer se može navesti pomoć ljudima koji žive ispod odgovarajućih životnih standarda, pomoć određenoj skupini ljudi i pomoć ljudima koji pate od određenih bolesti. Naime, neprofitne organizacije mogu:[137]

- ⊃ zapošljavati osoblje,
- ⊃ ostvarivati prihode,
- ⊃ ostvarivati razumnu plaću za svoj rad i

[134]Čorkalo, A., Ćaćić, M., Puača, V. (2015): Modeli upravljanja kvalitetom u neprofitnom sektoru, Praktični menadžment, 6, 1, str. 112.
[135]Meler, M. (2003): Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 92.
[136] Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str. 15.
[137] Ibidem.

- imati višak prihoda nad rashodima.

Ukoliko neka neprofitna organizacija ostvari konačni profit, on se ne distribuira pojedincu ili članovima, već se prenosi u pričuvu neprofitne organizacije. Ekonomsko određenje neprofitnih organizacija ogleda se u postojanju tzv. „imaginarnog tržišta“, što znači da postoji tržište neprofitnih organizacija, gdje postoji ponuda i potražnja nematerijalnih dobara i usluga.

Na taj način neprofitne organizacije:[138]

- sudjeluju u proizvodnji nematerijalnih dobara,
- povećavaju društvenu proizvodnost rada,
- reguliraju veličinu i vrstu potražnje i
- obogaćuju ponudu dobara i usluga svojom raznolikošću.

Također, neprofitne organizacije su one koje „ne ostvaruju profit ili ako ga ostvaruju, ne ulažu ga ponovo u uvećavanje kapitala, već u različite druge dobrotvorne i humanitarne ciljeve.“[139] Neprofitne organizacije pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca koji su orijentirani prema osobnom i obiteljskom napretku, kao i napretku cjelokupne zajednice. U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 21, grafički su prikazane temeljne funkcije neprofitnih organizacija.

Preventivno djelovanje u korist socijalne sigurnosti građana
Postavljanje sustava društvenih vrijednosti
Humanizacija odnosa u društvu
Oblikovanje kreativnih društvenih strana

Slika 21: Grafički prikaz temeljnih funkcija neprofitnih organizacija

Izvor: Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, str. 15.

[138] Ibidem., str. 15 – 16.
[139] Academia: Marketing neprofitnih organizacija – primjer „REZ“ Zenica, http://www.academia.edu/, posjećeno: 29. listopada 2017.

I u konačnici, najčešći oblici udruživanja i povezivanja neprofitnih organizacija su ustanove, društva, udruženja, komore, fondovi, zadružbine i fondacije.

4.2. Vrste neprofitnih organizacija

Od neprofitnih organizacija se u današnje vrijeme očekuje da imaju zjaedničke karakteristike, a njihov temeljni cilj se odnosi na pružanje socijalnih usluga građanima ili članovima njihovih obitelji. Naime, usluge koje neprofitne organizacije pružaju mogu biti različite prirode, odnosno mogu se odnosi na „zdravstvo, edukaciju, kulturu, sport, odmor, religiju, ekologiju, rad i profesiju, a mogu djelovati lokalno, nacionalno i internacionalno.“[140] U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 22, grafički su prikazane vrste neprofitnih organizacija.

Udruge	Ustanove	Zaklade i fundacije

Slika 22: Grafički prikaz vrsta neprofitnih organizacija

Izvor: Academia: Marketing neprofitnih organizacija – primjer „REZ“ Zenica, http://www.academia.edu/, posjećeno: 29. listopada 2017.

Udruga se može definirati kao „svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno – obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja.“[141]

U odnosu na udruge, „ustanova se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti.“[142] I naposljetku „zaklada je

[140]IDEAS: Management controlinnon – profit organizations: ThecaseoftheAssociationsofEconomistsinSpain, https://ideas.repec.org/, posjećeno: 29. listopada 2017.
[141]Zakon o udrugama, NN 74/14, 70/17, Članak 4.
[142]Zakon o ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, Članak 1.

imovina namijenjena da sama, odnosno prihodima što ih stječe, trajno služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe, dok je fundacija imovina namijenjena da u određenom vremenskom razdoblju služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe.“[143]

4.2.1. Proračunski korisnici

Neprofitne organizacije se u većini situacija u današnje vrijeme dijele na javne i privatne neprofitne organizacije i to obzirom na osnivače istih te na izvore financiranja. Naime, javne neprofitne organizacije obzirom na izvor financiranja dijele se na proračunske korisnike, odnosno na korisnike koji se neizravno financiraju iz proračuna, dok se rashodi proračunskih korisnika osiguravaju putem državnog proračuna i proračuna jedinica lokalnih i područnih, tj. regionalnih samouprava. Kao primjer proračunskih korisnika mogu se navesti:[144]

- državna tijela,
- ustanove,
- vijeća manjinske samouprave,
- proračunski fondovi i
- mjesna samouprava.

S druge strane „rashodi druge kategorije osiguravaju se putem „donacija, dotacija, subvencija, članarina ili iz vlastitih izvora putem ostvarenih prihoda od prodaje dobara, kao i pružanja usluga u okviru djelatnosti u sklopu koje su osnovane.“[145]

4.2.2. Neizravno financiranje iz proračuna

Neizravno financiranje je oblik financiranja u kojem deficitni nefinancijski subjekti oblikuju dug prema fin. posrednicima, a fin. posrednici stvaraju dug prema suficitnim nefinancijskim subjektima.Kod neizravnog financiranja se u načelu „uspostavljaju bilateralni, ali mogu i multilateralni odnosi i to između banaka i njihovih klijenata,“[146] te se na taj način stvaraju

[143]Zakon o zakladama i fundacijama, NN 36/95, 64/01, Članak 2.
[144]Barberić, H. (2011): Računovodstvo neprofitnih organizacija s analitičkim računskim planom, primjerima knjiženja i propisima, RRiF plus, Zagreb, str. 567.
[145]Institut za javne financije: Proračunski vodič za građane, http://www.ijf.hr/, posjećeno: 30. listopada 2017.
[146]VSMTI: Poslovno bankarstvo, http://new.vsmti.hr/, posjećeno: 30. listopada 2017.

pojedinačne aktive. Nadalje, kao primjer neizravnog financiranja iz proračuna mogu se navesti:[147]

- gospodarske komore,
- turističke zajednice,
- zoološki vrtovi,
- nacionalni parkovi i
- parkovi prirode.

Privatne neprofitne organizacije osnivaju se od strane pravnih i fizičkih osoba, a financiraju se iz „donacija, dotacija, članarina i članskih doprinosa, te vlastitih prihoda ostvarenih prodajom dobara i pružanjem usluga u skladu sa zakonskim propisima.“[148]

4.2.3. Privatne neprofitne organizacije

Neprofitne organizacije nisu sve jednakog karaktera te upravo zbog toga postoje zakoni i pravni oblici koji ih reguliraju. Prema tome, privatne neprofitne organizacije se mogu okarakterizirati kroz:[149]

- političke organizacije,
- političke stranke,
- športska društva, klubove i saveze,
- kulturno – umjetnička društva,
- strukovne udruge, zajednice i saveze,
- socijalno – humanitarne društvene organizacije,
- vjerske zajednice,
- organizacije i udruge mladeži,
- sindikate i
- udruge građana.

[147]Barberić, H. (2011): Računovodstvo neprofitnih organizacija s analitičkim računskim planom, primjerima knjiženja i propisima, RRiF plus, Zagreb, str. 567.
[148] Ibidem., str. 567 – 568.
[149] Ibidem., 568.

Nadalje, svrha djelovanja privatnih neprofitnih organizacija se odnosi na povezivanje pojedinaca bez posredovanja države kako bi se ostvarili određeni, tj. prethodno definirani ciljevi. Naime, „država ima i svoje organizacije koje se bave sličnim problemima, odnosno organizacije koje ona financijski pomaže i kontrolira.“[150]

4.3. Neprofitni sektor u odnosu na profitni

Temeljna razlika između neprofitnog i profitnog sektora obuhvaća ostvarenje profita prilikom djelovanja određene jedinice, pa se zbog toga profitni sektor bazira na ostvarenje dobiti i profita, dok s druge strane neprofitni sektor ne djeluje zbog ostvarenja profita već u korist interesa društva u cjelosti ili određene grupe pojedinaca. Osim na profitnoj osnovi, neprofitni se sektor razlikuje od profitnog i prema zakonskim propisima, pri čemu je potrebno naglasiti veliki porast broja i opsega zakonskih i ostalih akata koji uređuju prethodno navedeni segment i to iz razloga što se uočilo povećanje utjecaja istih, tj. potreba za reguliranjem tržišnih i netržišnih odnosa. Djelovanje neprofitnih organizacija usmjereno je na pružanje općekorisnih usluga, pri čemu postoji mali stupanj ovisnosti od financijske podrške korisnika, odnosno uspješnost profitnog sektora ovisi o krajnjim potrošačima, dok uspješnost neprofitnog ovisi o samim klijentima i suradnicima. Također, evidentna je razlika u strukturi i načinu upravljanja, a struktura neprofitnog sektora se najčešće sastoji od „skupštine, nadzornog odbora i upravnih odbora, no bez obzira na strukturu, može se reći kako ne postoji izričita hijerarhijska organiziranost, niti strogo određena podjela ovlasti i odgovornosti.“[151]

[150]Institut za javne financije: Proračunski vodič za građane, http://www.ijf.hr/, posjećeno: 30. listopada 2017.
[151]Zakon o udrugama, NN 74/14, 70/17, Članak 16.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – POVEZANOST OBUKE I OBRAZOVANJA S MOTIVACIJOM U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE

„*Goals are dreamsweconvert to plansandtakeaction to fulfill.*“ **ZigZiglar**

Djelovanje neprofitnih organizacija uobičajeno je u području kojeg nije moguće organizirati na tržišnoj, odnosno na „komercijalnoj osnovi, a nastaju tamo gdje država i tržište ne mogu ispuniti potrebe društva.“[152]

5.1. Opći podaci o neprofitnim organizacijama

U provedenom empirijskom istraživanju sudjelovalo je šest neprofitnih organizacija, a to su WWF Adria, Hrvatska udruga likovnih umjetnika Split, Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj Sunce, Prijatelji životinja Zagreb, Reach for Change i Zamah. U nastavku teksta diplomskog rada, na slici 23, grafički su prikazani logotipi prethodno navedenih neprofitnih organizacija.



Slika 23: Grafički prikaz logotipa promatranih neprofitnih organizacija

Izvor: Izrada autorice

[152]EFZG: Neprofitne organizacije, http://web.efzg.hr/, posjećeno: 30. listopada 2017.

→ WWF Adria

WWF Adria sa sjedištem u Zagrebu, neprofitna je organizacija koja sa svojim timom, te kroz razna partnerstva čini „značajan doprinos očuvanju biološke raznolikosti regije i to kao dijela Mediterana i Dunavsko – karpatske ekoregije.“[153] Naime, WWF Adria kao međunarodna organizacija, za cilj ima „misliti globalno i djelovati lokalno,“[154] te na taj način u konačnici donosi najbolja iskustva o zaštiti priode i održivom razvoju. Nadalje, može se reći kako WWF Adria pokriva područje Albanije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Republike Hrvatske, Kosova, Makedonije, Slovenije i Srbije. Neprofitna organizacija djeluje kroz WWF – ov tzv. „Mediteranski program“ koji je osnovan s ciljem očuvanja i održivog upravljanja šumskim, morskim i slatkovodnim sustavima.

→Hrvatska udruga likovnih umjetnika Split

Hrvatska udruga likovnih umjetnika Split je „nevladina, neprofitna i nestranačka strukovna udruga likovnih umjetnika koji djeluju na području Splitsko – dalmatinske županije, a okuplja umjetnike iz cijele Hrvatske i to svih medija izražavanja“[155] – od slikarstva, grafike i kiparstva, pa sve do multimedijalne umjetnosti. Udruga djeluje više od sedamdeset godina, a cjelokupna programska koncepcija temelji se na kontinuiranom godišnjem programu samostalnih izložbi i redovitom pokretanju i organizaciji većih skupnih projekata te pružanju suorganizacijske potpore članovima, drugim institucijama, udrugama i festivalima.

→ Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj Sunce

Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj Sunce, osnovana je 1998. godine kao neprofitna organizacija, a osnovala ju je grupa intelektualaca sa izrazitom željom i voljom da svojim djelovanjem pomognu prilikom rješavanja problema velikog nemara o okolišu i prirodi od strane građana grada Splita, a i cijele Republike Hrvatske. Prethodno navedena udruga predstavlja „reakciju na rastuće potrebe društva za kvalitetnim usmjeravanjem, uočavanjem i rješavanjem problema zaštite okoliša, s ciljem osiguranja prirodnog tijeka ekoloških procesa.“[156] Udruga je vodeća neprofitna organizacija za zaštitu prirode i okoliša na području Dalmacije, te jedna od vodećih u Republici Hrvatskoj. Djelovanje udruge se „temelji na aktualnim znanstvenim pokazateljima i primjerima dobre prakse, stručnosti i dugogodišnjem

[153]WWF: WWF Adria, http://croatia.panda.org/, posjećeno: 10. studenoga 2017.
[154] Ibidem.
[155]HULU Split: Naslovna, http://hulu-split.hr/, posjećeno: 10. studenoga 2017.
[156]Sunce: O Suncu, http://sunce-st.org/, posjećeno: 10. studenoga 2017.

iskustvu na području zaštite okoliša i prirode.“[157] Također, zaposlenici se zalažu za transparentnost podataka, rezultata i cjelokupnog poslovanja, kao i za sudjelovanje te uspješnu komunikacija između svih zainteresiranih strana.

→Prijatelji životinja Zagreb

Udruga Prijatelji životinja je „neprofitna nevladina udruga, osnovana 2001. godine s ciljem promoviranja zaštite i prava životinja te vegetarijanstva, odnosno veganstva, kao etički, ekološki i zdravstveno prihvatljivog životnog stila.“[158] Također, cilj udruge se odnosi i na ukidanje mučenja, zlostavljanja i eksploatacije životinja od strane ljudi, te zaštitu ugroženih i zaštićenih vrsta u njihovim prirodnim staništima.

→Reach for Change

Reach for Change je „neprofitna organizacija osnovana kako bi živote djece učinila boljima.“[159] Organizacija nalazi i razvija tzv. „lidere promjena“, odnosno lokalne socijalne poduzetnike s inovacijama koje rješavaju pitanja bitna za djecu. Neprofitna organizacija Reach for Change pomaže poduzetnicima izgraditi inovacije kroz početno financiranje, pristup poslovnoj ekspertizi i umrežavanje. Financijska podrška organizacije usmjerena je na „omogućavanje poduzetniku da se u potpunosti fokusira na razvijanje i poboljšanje svojih temeljnih aktivnosti te da ih učini održivima.“[160]

→Zamah

Regionalna zaklada za lokalni razvoj Zamah „promiče razvoj filantropije koja se smatra nužnim preduvjetom za razvoj civilnog društva.“[161] Svrha zaklade se odnosi na razvoj lokalnih zajednica, te zbog toga pruža „podršku inicijativama građana, promiče razvoj zapostavljenih i ruralnih krajeva Hrvatske, provodi volonterske aktivnosti članova malih zajednica i osobito aktivnu uključenost građana u rješavanju problema njihovih zajednica.“[162] Korisnici potpora promatrane neprofitne organizacije pripadaju različitimdobnimskupinamam i to od djece i mladih, udruge žena, umirovljenika, nezaposlenih, osoba s invaliditetom i drugih.

[157] Ibidem.
[158] Prijatelji životinja: Naslovna, http://www.prijatelji-zivotinja.hr/, posjećeno: 12. studenoga 2017.
[159]Reach for Change: O reach for Change, http://croatia.reachforchange.org/, posjećeno: 12. studenoga 2017.
[160] Ibidem.
[161]Zamah: Zaklada Zamah, http://www.zamah.hr/, posjećeno: 12. studenoga 2017.
[162] Ibidem.

5.2. Provedba empirijskog istraživanja

Temeljni cilj empirijskog istraživanja odnosi se na definiranje pojedinih načina i saznanja prema kojima ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika u neprofitnim organizacijama uspostavlja pozitivnu vezu s motivacijom zaposlenika. Sukladno tome, istraživanjem u praksi se žele potvrditi ili opovrgnuti, postavljene istraživačke hipoteze.

Empirijsko istraživanje obuhvaća model znanstvenog istraživanja koje se temelji na empirijskoj logici, a zajedno s fenomenološkom metodom, predstavlja najčešće korištenu metodu u društvenim znanostima.[163]

5.2.1. Opis metodologije istraživanja

Empirijskim istraživanjem se nastojalo obuhvatiti što više neprofitnih organizacija i to iz razloga kako bi uzorak istraživanja bio što veći, a samim time i značajniji rezultati. Prostor na kojemu se provodilo empirijsko istraživanje obuhvaća područje Republike Hrvatske, što je u konačnici rezultiralo prikupljenim podacima s područja Splita i Zagreba.

Za potrebe pisanja diplomskog rada, korišteni su podaci dobiveni primarnim istraživanjem koje je provedeno u vremenskom razdoblju od 1. Rujna, pa sve do 31. prosinca 2017. godine u prethodno navedenim neprofitnim organizacijama na području Splita i Zagreba.

Nadalje, cjelokupno istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika među zaposlenicima navedenih organizacija. Metoda anketiranja se može definirati kao postupak pomoću kojega se istražuju i prikupljaju informacije, stavovi i mišljenja o definiranom predmetu istraživanja.[164]S druge strane, anketni upitnik se odnosi na metodu prikupljanja podataka koji trebaju biti analizirani korištenjem raznih znanstvenih, istraživačkih i statističkih metoda.[165]

Ankete su neprofitnim organizacijama dostavljene u digitalnom obliku putem elektroničke pošte i tijekom anketiranja se pokušalo doći do što većeg broja sudionika, kako bi zaključci i rezultati istraživanja bili što relevantniji.

---

[163]Skorić, A. (2017): Utjecaj poslovne krize na zaposlenike poduzeća „TLM“ Šibenik, Sveučilište u Splitu, Split, str. 43.

[164]Čekić, Š. (1999):Osnovi metodologije i tehnologije izrade znanstvenog i stručnog djela, FSK, Sarajevo, str. 73.

[165] PPF, http://ppf.unsa.ba/pdf/Predavanje%203%20seminarski%20Anketa.pdf, posjećeno 18. travnja 2018.

Odaziv na anketu bio je zadovoljavajući, jer je anketu od 10 kontaktiranih, ispunilo 6 neprofitnih organizacija, tj. ukupno 56 zaposlenika.Anketni upitnik sastoji se od 18 pitanja zatvorenog tipa i jednog pitanja otvorenog pitanja, koje se odnosi na definiranje naziva organizacije. Pitanja su podijeljena u tri međusobno povezane skupine, te se može reći kako prvu skupinu čine pitanja o demografskim karakteristikama ispitanika, dok drugu i treću skupinu čine pitanja u kojima ispitanici na temelju „ocjenjivanja" odgovaraju na pitanja o razini ulaganja u obuku i obrazovanje u njihovoj organizaciji, kao i razini motivacije na poslu.

Svi prikupljeni podaci iz anketnog upitnika obrađeni su pomoću tabličnog programa Microsoft Excel te statističkog programa za obradu podataka SPSS. Podaci su grupirani, uređeni i prikazani pomoću tablica i grafova, korištenjem značajnih statističkih pokazatelja i objašnjenja na temelju kojih se dolazi do zaključka.

5.2.2. Karakteristike uzorka istraživanja

Kako je već u prethodnom dijelu teksta definirano, istraživanje je provedeno u 6 neprofitnih organizacija različitih interesa, a to su WWF Adria, Hrvatska udruga likovnih umjetnika Split, Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj Sunce, Prijatelji životinja Zagreb, Reach for Change i Zamah. U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 1, prikazan je ukupan broj ispitanika ovisno o promatranoj organizaciji.

Tablica 1: Ukupan broj ispitanika ovisno o promatranoj organizaciji

Ukupan broj ispitanika

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	WWF Adria	1	1,79	1,79	1,79
	HULU Split	13	23,21	23,21	25,0
	Sunce	12	21,42	21,42	46,42
	Prijatelji životinja ZG	10	17,86	17,86	64,28
	Reach for Change	10	17,86	17,86	82,14
	Zamah	10	17,86	17,86	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

U empirijskom istraživanju je sudjelovalo 56 ispitanika zaposlenih na različitim pozicijama u promatranim neprofitnim organizacijama.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 2, prikazana je dob ispitanika.

Tablica 2: Dob ispitanika

Dob ispitanika

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Do 30	28	50,0	50,0	50,0
	Od 31 do 40	14	25,0	25,0	75,0
	Od 41 do 50	10	17,86	17,86	92,86
	Više od 50	4	7,14	7,14	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Većina ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je u dobi do 30 godina i to njih 28, odnosno 50%. Nadalje, 25% ispitanika je u dobi od 31 do 40 godina, 10% ispitanika u dobi od 41 do 50 godina te samo 4 ispitanika (7,14%) navodi kako ima više od 50 godina.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 3, prikazana je razina obrazovanja ispitanika.

Tablica 3: Razina obrazovanja ispitanika

Razina obrazovanja

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Srednja škola	5	8,93	8,93	8,93
	Preddiplomski studij	6	10,71	10,71	19,64
	Diplomski studij	44	78,57	78,57	98,21
	Doktorat	1	1,79	1,79	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Kao što je u prethodnoj tablici vidljivo, većina zaposlenika koji su sudjelovali u ispitivanju ima završen diplomski studij i to čak njih 78,57%. S druge strane, najmanji broj ispitanika ima

završenu srednju školu (8,93%), dok udio ispitanika s preddiplomskim studijem iznosi 10,71% te s doktorskim studijem 1,79%.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 4, prikazane su ukupne godine radnog iskustva (cjelokupni radni staž).

Tablica 4: Ukupne godine radnog iskustva – cjelokupni radni staž

Cjelokupni radni staž

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Do 1 godine	12	21,43	21,43	21,43
	Od 2 do 8	24	42,87	42,87	64,3
	Od 9 do 15	10	17,86	17,86	82,16
	Preko 15	10	17,86	17,86	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Iz prethodne tablice je vidljivo kako najveći broj ispitanika, tj. njih 24 (42,87%) ima od 2 do 8 godina radnog iskustva, dok 12 ispitanika (21,43%) ima do 1 godine iskustva te po 10 ispitanika (17,86%) navode kako imaju od 9 do 15, odnosno preko 15 godina radnog staža.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 5, prikazane su ukupne godine radnog iskustva (u trenutnoj oragnizaciji).

Tablica 5: Ukupne godine radnog iskustva – u trenutnoj organizaciji

Staž u trenutnoj organizaciji

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Do 1 godine	11	19,64	19,64	19,64
	Od 2 do 8	32	57,14	57,14	76,78
	Od 9 do 15	7	12,5	12,5	89,28
	Preko 15	6	10,72	10,72	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Iz prethodne tablice je vidljivo kako najveći broj ispitanika, tj. njih 32 (57,14%) ima od 2 do 8 godina radnog iskustva, dok 11 ispitanika (19,64%) ima do 1 godine iskustva, 7 ispitanika (12,5%) navodi kako ima od 9 do 15, te 6 ispitanika (10,72%) navodi kako imaju preko 15 godina radnog staža u trenutnoj organizaciji.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 6, prikazano je zadovoljstvo načinom obuke i obrazovanja u promatranoj organizaciji.

Tablica 6: Zadovoljstvo načinom obuke i obrazovanja u promatranoj organizaciji

Zadovoljstvo načinom obuke i obrazovanja

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	29	51,79	51,79	51,79
	Ne	13	23,21	23,21	75,0
	Ne znam	14	25,0	25,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Što se tiče zadovoljstva načinom obuke i obrazovanja u promatranoj organizaciji, 29 ispitanika (51,79%) navodi kako je zadovoljno načinom obuke i obrazovanja, dok 13 ispitanika (23,21%) navodi kako nije zadovoljno. Također, 14 ispitanika (25,0%) svoj odgovor svrstava u kategoriju „ne znam“.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 7, prikazana je mjera ulaganja u obuku zaposlenika.

Tablica 7: Mjera ulaganja u obuku zaposlenika

Mjera ulaganja poslodavca u obukuzaposlenika

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Uglavnom ne ulaže	0	0,0	0,0	0,0
	Uopće ne ulaže	11	19,64	19,64	19,64
	Djelomičmo ulaže	21	37,5	37,5	57,14
	Uglavnom ulaže	24	42,86	42,86	100,0
	U potpunosti ulaže	0	0,0	0,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Gledajući s aspekta mjere ulaganja poslodavca u obuku zaposlenika, najveći broj ispitanika, odnosno njih 24 (42,86%) navodi kako poslodavac uglavnom ne ulaže, 21 ispitanik (37,5%) navodi kako poslodavac djelomično ulaže, dok ostatak od 11 ispitanika (19,64%) navodi kako poslodavac uopće ne ulaže u obuku.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 8, prikazana je mjera napredovanja i usavršavanja zaposlenika.

Tablica 8: Mjera napredovanja i usavršavanja zaposlenika

Mjera ulaganja poslodavca u napredovanje i usavršavanje zaposlenika

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Uopće ne omogućava	8	14,29	14,29	14,29
	Uglavnom ne omogućava	0	0,0	0,0	0,0
	Djelomično omogućava	17	30,36	30,36	44,65
	Uglavnom omogućava	22	39,29	39,29	83,94
	U potpunosti omogućava	9	16,06	16,06	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Što se tiče mjere napredovanja i usavršavanja zaposlenika od strane poslodavca, 22 ispitanika (39,29%) navodi kako poslodavac uglavnom ne omogućava određene mjere, 17 ispitanika

(30,36%) navodi kako djelomično omogućava, 9 ispitanika (16,06%) navodi kako poslodavac u potpunosti omogućava, te najmanji broj ispitanika, odnosno njih 8 (14,29%) navodi kako poslodavac uopće ne omogućava napredovanje i usavršavanje zaposlenika.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 9, prikazana je mjera prisustvovanja zaposlenika seminarima, predavanjima, radionicama i ostalim oblicima obuke.

Tablica 9: Mjera prisustvovanja zaposlenika seminarima, predavanjima, radionicama i ostalim oblicima obuke

Seminari, predavanja, radionice i ostali oblici obuke

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	22	39,29	39,29	39,29
	Ne	20	35,71	35,71	75,0
	Ne znam	14	25,0	25,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Za seminare, predavanja, radionice i ostale oblike obuke, 22 ispitanika (39,29%) navodi kako prisustvuje prethodno navedenim načinima obuke, 20 ispitanika (35,71%) navodi kako ne prisustvuje, dok 14 ispitanika (25,0%) svoj odgovor svrstava u kategoriju „ne znam“.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 10, prikazana je mjera utjecaja ulaganja u obuku i rad na motivaciju.

Tablica 10: Stavovi zaposlenika o utjecaju ulaganja organizacije u obuku i njihove motivacije za rad

Utjecaj ulaganja u obuku i rad na motivaciju

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Uopće ne utječe	9	16,07	16,07	16,07
	Uglavnom ne utječe	7	12,5	12,5	28,57
	Djelomično utječe	6	10,71	10,71	39,29
	Uglavnom utječe	20	35,72	35,71	75,0
	U potpunosti utječe	14	25,0	25,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Sukladno prethodnoj tablici, 20 ispitanika (35,72%) navodi kako ulaganje u obuku i rad uglavnom utječe na motivaciju, 14 ispitanika (25,0%) navodi kako u potpunosti utječe, 9 ispitanika (16,07%) smatra kako uopće ne utječe, 7 ispitanika (12,5%) navodi kako uglavnom ne utječe, dok najmanji broj, odnosno njih 6 (10,71%) navodi kako samo djelomično utječe.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 11, prikazana je ocjena ukupne motivacije

Tablica 11: Ocjena ukupne motivacije zaposlenika za radom

Motivacija zaposlenika za radom

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Uopće nisam motiviran/a	9	16,07	16,07	16,07
	Uglavnom nisam motiviran/a	0	0,0	0,0	0,0
	Djelomično sam motiviran/a	10	17,86	17,86	33,93
	Uglavnom sam motiviran/a	23	41,07	41,07	75,0
	U potpunosti sam motiviran/a	14	25,0	25,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Kod ocjene ukupne motivacije zaposlenika za radom u promatranim neprofitnim organizacijama, 23 ispitanika (41,07%) navodi kako je uglavnom motivirano, 14 ispitanika

(25,0%) u potpunosti je motivirano, 10 ispitanika (17,86%) je djelomično motivirano, dok najmanji broj ispitanika – njih 9 (16,07%) uopće nije motivirano.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 12, prikazani su čimbenici koji zaposlenika najviše motiviraju za rad.

Tablica 12: Čimbenici motivacije za rad

Čimbenici motivacije za rad

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Veća plaća	12	21,43	21,43	21,43
	Mogućnost napredovanja	8	14,29	14,29	35,72
	Dodatno obrazovanje	9	16,07	16,07	51,79
	Pohvale i nagrade	9	16,07	16,07	67,86
	Vlastito postignuće	10	17,86	17,86	85,72
	Ugodno radno okruženje	8	14,28	14,28	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Što se tiče čimbenika motivacije za rad, najveći broj ispitanika, tj. njih 12 (21,43%) kao temeljni čimbenik navodi veću plaću, 10 ispitanika (17,86%) navodi vlastita postignuće, dok po 9 ispitanika (16,07%) navode mogućnost dodatnog obrazovanja te pohvale i nagrade, dok po 8 ispitanika (14,29%) navodi mogućnost napredovanja i ugodno radno okruženje. Na temelju rezultata u prethodnoj tablici može se zaključiti da su zastupljeniji ekstrinzični faktori motivacije, kao što je veća plaća u odnosu na intrinzične, kao što su pohvale i nagrade i mogućnost napredovanja.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 13, prikazana je struktura dogovara vezana za porast motivacije zaposlenika kod trenutnog poslodavca.

Tablica 13: Porast motivacije zaposlenika kod trenutnog poslodavca

Porast motivacije zaposlenika

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	23	41,07	41,07	41,07
	Ne	21	37,5	37,5	78,57
	Ne znam	12	21,43	21,43	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Govoreći o porastu motivacije kod trenutnog poslodavca, 23 ispitanika (41,07%) navode kako se razina motivacije povećala u odnosu na prethodna razdoblja, 21 ispitanik (37,5%) navodi kako se razina motivacije nije povećala, dok ostatak od 12 ispitanika (21,43%) svoj odgovor rangira kao „ne znam“. Prema strukturi odgovora može se zaključiti da je kod dijela ispitanika motivacija porasla u odnosu na prethodna razdoblja, ali postoji još prostora za povećanje razine motivacije kod zaposlenika kod kojih nije došlo do značajne promjene razine motivacije.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 14, prikazan je utjecaj obuke razvoju novih vještina.

Tablica 14: Stavovi ispitanika o utjecaju obuke na razvoj novih vještina

Utjecaj obuke na razvoj novih vještina

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Uopće ne pridonosi	0	0,0	0,0	0,0
	Uglavnom ne pridonosi	8	14,29	14,29	14,29
	Djelomično pridonosi	14	25,0	25,0	39,26
	Uglavnom pridonosi	14	25,0	25,0	64,26
	U potpunosti pridonosi	20	35,71	35,71	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Kod pitanja koje se odnosi na utjecaj obuke razvoju novih vještina, 20 ispitanika (35,71%) navodi kako obuka u potpunosti pridnosi razvoju novih vještina, po 14 ispitanika (25,0%) navodi kako obuka djelomično, odnosno uglavnom pridonosi, dok ostatak od 8 ispitanika

(14,29%) navodi kako obuka uglavnom ne pridonosi razvoju novih vještina u promatranim neprofitnim organizacijama. Može se zaključiti kako je većina zaposlenika svjesna važnosti provedbe obuke u cilju razvoja novih vještina.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 15, prikazani su rezultati postojanja materijala i opreme za nesmetano obavljanje posla.

Tablica 15: Postojanje materijala i opreme za nesmetano obavljanje posla

Postojanje materijala i opreme

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	30	53,57	53,57	53,57
	Ne	14	25,0	25,0	78,57
	Ne znam	12	21,43	21,43	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Sukladno prethodnoj tablici, 30 ispitanika (53,57%) navodi kako ima sve potrebne materijale i opremu za nesmetano obavljanje posla, 14 ispitanika (25,0%) navodi kako nema, dok 12 ispitanika (21,43%) svoj odgovor rangira u skupinu pod nazivom „ne znam“.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 16, prikazani su rezultati napretka zaposlenika u posljednjih godinu dana rada.

Tablica 16: Napredak zaposlenika u posljednjih godinu dana rada

Napredak zaposlenika u posljednjih godinu dana

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	36	64,28	64,28	64,28
	Ne	16	28,57	28,57	92,85
	Ne znam	4	7,15	7,15	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Većina, odnosno 36 ispitanika (64,28%) navodi kako je u posljednjih godinu napredovala, 16 ispitanika (28,57%) navodi kako nije, dok ostatak ispitanika (7,15%) svoj odgovor rangira u kategoriju „ne znam“.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 17, prikazani su rezultati prilike za razvoj zaposlenika u posljednjih godinu dana.

Tablica 17: Prilike za razvoj zaposlenika u posljednjih godinu dana

Prilika za razvoj zaposlenika u posljednjih godinu dana

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	34	60,71	60,71	60,71
	Ne	21	37,5	37,5	98,21
	Ne znam	1	1,79	1,79	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Što se tiče prilike za razvoj zaposlenika u promatranim neprofitnim organizacijama, 60,71% navodi kako je imalo prilike za razvoj, 21 ispitanik (37,5%) navodi kako nije imao, dok samo 1 ispitanik (1,79%) svoj odgovor kategorizira kao „ne znam“.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 18, prikazani su rezultati brige poslodavca vezano za osiguranje adekvatne obuke zaposlenicima.

Tablica 18: Briga poslodavca vezano za osiguranje adekvatne obuke zaposlenicima

Osiguranje adekvatne obuke zaposlenicima

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	24	42,86	42,86	42,86
	Ne	17	30,36	30,36	73,22
	Ne znam	15	26,78	26,78	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Kod osiguranja adekvatne obuke zaposlenicima, 24 ispitanika (42,86%) navode kako im poslodavac osigurava adekvatnu obuku, 17 ispitanika (30,36%) navodi kako im ne osigurava, dok ostatak ispitanika – 26,78% svoj odgovor kategorizira kao „ne znam“.

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 19, prikazani su rezultati koji se odnose na povećanje razine znanja kod ispitanika.

Tablica 19: Povećanje razine znanja kod ispitanika

Povećanje razine znanja

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Da	33	58,93	58,93	58,93
	Ne	13	23,21	23,21	82,14
	Ne znam	10	17,86	17,86	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

I u konačnici, 33 ispitanika (58,93%) navodi kako se njihova razina znanja zbog ulaganja poslodavca u obuku i obrazovanje povećala, 13 ispitanika (23,21%) navodi kako se razina znanja nije povećala, dok ostatak od 10 ispitanika (17,86%) svoj odgovor kategorizira u skupinu odgovora pod nazivom „ne znam“.

5.2.3. Testiranje hipoteza

Prema definiranom problemu i predmetu istraživanja, za realizaciju ciljeva postavljene su tri glavne istraživačke hipoteze.

H1: ***Postoji pozitivna veza između motivacije te ulaganja u obuku zaposlenika u neprofitnim organizacijama.***

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 20, prikazana je korelacija između motivacije te ulaganja u obuku zaposlenika. Dakle, koristile su se varijable ulaganje u obuku zaposlenika i ukupna razina motivacije ispitanih zaposlenika.

Tablica 20: Korelacija između motivacije te ulaganja u obukuzaposlenika

		Motivacija zaposlenika	Ulaganje u obukuzaposlenika
Motivacija zaposlenika	CorelationCorrelation	1,000	,341**
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	56	56
Ulaganje u obuku zaposlenika	CorelationCorrelation	,341**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,032	
	N	56	56
**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autorice

Sukladno prethodnoj tablici, može se reći kako su rezultati empirijskog istraživanja u neprofitnim organizacijama pokazali kako između razine motivacije zaposlenika te ulaganja u obuku od strane poslodavca postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom (signifikantnost = 3,2%) na razini signifikantnosti od 5%. Također, pokazalo se kako s porastom ulaganja u obuku zaposlenika raste i razina motivacije, što vrijedi i obratno. Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,341. Vrijednosti koeficijenta korelacije od 0,25 do 0,50 ili od –0,25 do –0,50 upućuju na slabu povezanost među varijablama.[166]

U odnosu na iznesene rezultate empirijskog istraživanja, može se reći kako se istraživačka hipoteza H1 **prihvaća**.

Motivacija ima ključnu ulogu prilikom izgradnje kapaciteta poduzeća, kao i njegovih zaposlenika. U današnjem poslovanju, ljudski resursi se mogu definirati kao najvažniji izvor konkurentske prednosti organizacija, jer sve više organizacija zaposlenika vide kao temeljnu vrijednost, te je zbog toga potrebno ulagati u obuku i obrazovanje. S obzirom na činjenicu da mu se vrijednost povećava razvojem, odjel ljudskih potencijala se mora foksuirati na rast i razvoj potencijala i vještina.

[166] Pivac S., Statističke metode, e-nastavni materijali, 2014.

H2: ***Ulaganjem u obuku i obrazovanje se povećava motivacija kod zaposlenika neprofitnih organizacija.***

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 23, prikazana je korelacija između ulaganja u obuku i obrazovanje te motivacije. Dakle, korištena je varijabla ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika (povećanje motivacije) i varijabla ukupna razina motivacije ispitanih zaposlenika.

Tablica 211: Korelacija između ulaganja u obuku i obrazovanje te motivacije

		Ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika (povećanje motivacije)	Motivacija zaposlenika
Ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika (povećanje motivacije)	CorelationCorrelation	1,000	,349**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	56	56
Motivacija zaposlenika	CorelationCorrelation	,349**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	56	56
**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autorice

Sukladno prethodno prikazanoj tablici, vidljivo je kako su rezultati empirijskog istraživanja u neprofitnim organizacijama pokazalidase ulaganjem u obuku i obrazovanje povećava motivacija kod zaposlenika neprofitnih organizacija, tj. postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom (signifikantnost = 0,0%) na razinisignifikantnosti od 5%. Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,349. Vrijednosti koeficijenta korelacije od 0,25 do 0,50 ili od –0,25 do –0,50 upućuju na slabu povezanost među varijablama.[167]

U odnosu na prethodno iznesene rezultate empirijskog istraživanja, može se reći kako se istraživačka hipoteza H2 **prihvaća**.

H3: ***Veća razina ulaganja u obuku doprinosi boljim poslovnim vještinama.***

U nastavku teksta diplomskog rada, u tablici 26, prikazana je korelacija između ulaganja u obuku te poslovnih vještina. Dakle, korištena je varijabla ulaganja u obuku zaposlenika i varijabla razvoj poslovnih vještina.

[167] Pivac S., Statističke metode, e-nastavni materijali, 2014.

Tablica 222: Korelacija između ulaganja u obuku te utjecaja na razvojih boljih poslovnih vještina

		Ulaganje u obuku zaposlenika	Razvoj poslovnih vještina
Ulaganje u obuku zaposlenika	CorelationCorrelation	1,000	,349**
	Sig. (2-tailed)		,049
	N	56	56
Razvoj poslovnih vještina	CorelationCorrelation	,349**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,049	
	N	56	56
**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autorice

Koeficijent korelacije između prethodno prikazanih varijabli iznosi 0,349. Vrijednosti koeficijenta korelacije od 0,25 do 0,50 ili od –0,25 do –0,50 upućuju na slabu povezanost među varijablama.[168]

Nadalje, signifikantnost iznosi 0,049 što znači kako je promatrani koeficijent korelacije statistički značajan. Rezultati empirijskog istraživanja u neprofitnim organizacijama pokazalisu kako između ulaganja u obuku i obrazovanje te razvoja poslovnih vještina postoji pozitivna veza, a sukladno provedenom testu, može se reći kako je **potvrđena** i treća istraživačka hipoteza (H3).

5.2.4. Ograničenja prilikom istraživanja

Osnovno ograničenje empirijskog istraživanja predstavlja mogućnost da svi ispitanici nisu u dovoljnoj mjeri upućeni o tome što se zbiva na pojedinim razinama neprofitnih organizacija, odnosno možda određeni profili zaposlenika i pojedini odjeli poduzeća ne raspolažu detaljnijim informacijama ili čak ne shvaćaju u potpunosti problematiku koja se tiče ulaganja u obuku i obrazovanje, što u konačnici vodi prema većoj motivaciji.

[168] Pivac S., Statističke metode, e-nastavni materijali, 2014.

6. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, obuka i obrazovanje čine sastavni dio života svakog pojedinca, no s druge strane, ne znače ništa ukoliko se ne koriste kroz svakodnevne životne situacije. Obrazovanje je pedagoški osmišljeno i karakterizira ga osmišljeno i sustavno učenje, dok obuka obuhvaća organizirane programe uvježbavanja određene aktivnosti. Važnost i obuke i obrazovanja je nemjerljiva, no potrebno ih je razlikovati, i to prvenstveno zbog činjenice što obuka predstavlja uži pojam od obrazovanja. S druge strane, motivacija predstavlja individualni proces simulacije određenih akcije koje vode prema ostvarenju željenog cilja. Naime, iz dana u dan, motivacija postaje sve važnija te se zbog toga mora pronaći učinkovit način motivacije zaposlenika. Motivacija se može promatrati i kao lančana reakcija gdje potrebe ljudi vode prema ciljevima, što u mnogim situacijama uzrokuje napetost i rezultira nezadovoljstvom.Obuka i obrazovanje beskompromisno nadopunjuju prethodno navedeni zajednički cilj, a to je motivirati radnike da posao obave sa što boljim rezultatima.

Neprofitne organizacije u današnje vrijeme postaju sve popularnije te je svakim danom njihov broj sve veći i veći. Gledajući kroz povijest, može se reći kako su se ljudi oduvijek udruživali kako bi lakše ostvarili zadane ciljeve, odnosno kako bi lakše prelazili pojedine prepreke. Ubrzanim rastom broja neprofitnih organizacija pojavila se i potreba za promjenom zakonskih okvira osnivanja i poslovanja, odnosno reguliranjem računovodstva i izvještavanja neprofitnih organizacija. Danas je rad organizacija uređen različitim legislativama, pravilima i propisima, a cilj nije ostvarivanje profita, već opći interes društva.

U zaključnom dijelu ovog diplomskog rada, može se reći kako se teorijskim i praktičnim dijelom nastojalo utvrditi kako ulaganje u obuku i obrazovanje uspostavlja pozitivnu vezu s motivacijom zaposlenika u neprofitnim organizacijama. Naime, ulaganje u obuku i obrazovanje doprinosi boljem i bržem razvoju zaposlenika, što u konačnici vodi prema boljim rezultatima poslovanja. Empirijskim istraživanjem je potvrđeno kako su obuka i obrazovanje statistički značajno povezani s motivacijom zaposlenika, te se smatra kako su obuka i obrazovanje važan segment poslovanja neproftnih organizacija. U današnje vrijeme, zaposlenici većim ulaganjem dobivaju i veću razinu samopouzdanja, što vodi prema stvaranju pozitivnog stava prema radu. Također, može se naglasiti kako obuka i obrazovanje vode prema podizanju samopouzdanja, motivacije i cjelokupnog poslovnog, odnosno osobnog razvoja.

SAŽETAK

Obuka i obrazovanjepodrazumijevaju temeljni proces prilagođavanja zaposlenika suvremenim uvjetima poslovanja, a obuhvaćaju temeljne funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Kako bi organizacije u današnje vrijeme sačuvale svoje tržišne pozicije i povećale konkurentsku prednost, moraju stvarati nova znanja, a ne se samo oslanjati na korištenje postojećih.S ciljem postizanja uspješnosti i ostvarenja konkurentske prednosti, poduzeća svoje temelje moraju graditi na razvoju zaposlenika i svakodnevno moraju ulagati resurse u obrazovanje i obuku. Zaposlenici su jedan od najvažnijih elemenata za svako poduzeće, a poduzeće je uspješno onoliko koliko je uspješan zaposlenik.Na motivaciju zaposlenika u poduzeću djeluje čitav niz čimbenika koji utječu na njegove vrijednosti, percepcije i potrebe. S druge strane, neprofitne organizacije su uređene organizacije čiji primaran cilj nije direktno ostvarivanje prihoda već pružanje usluga koje će zadovoljiti potrebe društva. Rezultati empirijskog istraživanja vode prema zaključku kako su obuka i obrazovanje važan segment poslovanja neprofitnih organizacija te da se ulaganjem u njih utječe na motivaciju zaposlenika.

Ključne riječi:obuka, obrazovanje, motivacija, neprofitne organizacije

SUMMARY

Training and education imply a fundamental process of adapting employees to modern business conditions and include score functions of human resource management. In order to preserve their market positions increase their competitive advantage, contemporary organisations must create new knowledge and notrely solely on the use of existing ones. In order to achieve success and competitive advantage, companies must build their foundations on employees development and invest substantial resources in their education and training.

Employees are one oft he most important elements for each company. There are numerous factors affecting motivation of employees in the company that affect their values, perceptions and needs. On the other hand, primary goal of non-profit organisations is not direct revenue generation, but provision of services that will meet the needs of society. There sults of the empirical research show that training and education are an important segment of non-profit organizations and that investment in them affects employee motivation.

Keywords: training, education, motivation, non – profit organizations

LITERATURA

1. Academia: Marketing neprofitnih organizacija – primjer „REZ“ Zenica, http://www.academia.edu/, posjećeno: 29. listopada 2017.
2. Bahtijarević – Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb
3. Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
4. Bahtijarević – Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
5. Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment, 4, 2, str. 67 – 71.
6. Barberić, H. (2011): Računovodstvo neprofitnih organizacija s analitičkim računskim planom, primjerima knjiženja i propisima, RRiF plus, Zagreb
7. Beck, C. R. (2003): Motivacija, Slap, Zagreb
8. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
9. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
10. Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija – nakladništvo, Zagreb
11. CEMEX: Razvoj zaposlenika, http://www.cemex.hr/, posjećeno: 29. rujna 2017.
12. Čekić, Š. (1999): Osnovi metodologije i tehnologije izrade znanstvenog i stručnog djela, FSK, Sarajevo
13. Čerović, S. (2011): Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Čorkalo, A., Ćaćić, M., Puača, V. (2015): Modeli upravljanja kvalitetom u neprofitnom sektoru, Praktični menadžment, 6, 1, str. 111 – 122.
15. Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, CIP Nacionalna i sveučilišna knjižnica, Zagreb
16. EduCentar: Upravljanje karijerom, edukacija i razvoj zaposlenika, http://www.educentar.net/, posjećeno: 29. rujna 2017.
17. EFZG: Neprofitne organizacije, http://web.efzg.hr/, posjećeno: 30. listopada 2017.
18. EFZG: Osnove menadžerskog računovodstva, http://web.efzg.hr/, posjećeno: 16. listopada 2017.
19. Goić, S. (1998): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, Split
20. Hertel, F. (2003): MotivationintheWorkplace, GRIN Verlag, München

21. Hrvatska enciklopedija: Obrazovanje, http://www.enciklopedija.hr/, posjećeno: 18. rujna 2017.
22. Hrvatska enciklopedija: Samoobrazovanje, http://www.enciklopedija.hr/, posjećeno: 19. rujna 2017.
23. HULU Split: Naslovna, http://hulu-split.hr/, posjećeno: 10. studenoga 2017.
24. IDEAS: Management controlinnon – profit organizations: ThecaseoftheAssociationsofEconomistsinSpain, https://ideas.repec.org/, posjećeno: 29. listopada 2017.
25. Institut za javne financije: Proračunski vodič za građane, http://www.ijf.hr/, posjećeno: 30. listopada 2017.
26. Jelavić, F. (1995): Didaktičke osnove nastave, Naklada Slap, Jastrebarsko
27. Jurina, M. (2011): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić
28. Kuka, E. (2011): Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2, 2, str. 64 – 66.
29. Kuka, E. (2012): Koncept neformalnog obrazovanja, Život i škola, 27, 58, str. 197 – 203.
30. Link – eLearning, http://www.link-elearning.com/, posjećeno: 15. svibnja 2017.
31. Lumens: Menadžersko vođenje, ponašanje i motivacija, http://lumens.fthm.hr/, posjećeno: 20. listopada 2017.
32. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb
33. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009): Menadžment: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet – Split, Split
34. Meler, M. (2003): Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
35. Montana, P., Charnov, B. (2008): Management, IV. izdanje, Barron'sEducationalSeries, New York
36. Netokracija: Učiti na poslu: Kako promijeniti obrazovanje da bismo preživjeli digitalnu revoluciju, http://www.netokracija.com/, posjećeno: 18. rujna 2017.
37. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb
38. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015): Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Libertas, Zagreb
39. Pastuović, N. (1999): Edukologija, Znamen, Zagreb

40. Pastuović, N. (2008): Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju, Odgojne znanosti, 10, 2, str. 253 – 267.
41. Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb
42. Pongrac, S. (1990): Inoviranje obrazovanja odraslih, Andragoški centar, Zagreb
43. Prijatelji životinja: Naslovna, http://www.prijatelji-zivotinja.hr/, posjećeno: 12. studenoga 2017.
44. Reach for Change: O reach for Change, http://croatia.reachforchange.org/, posjećeno: 12. studenoga 2017.
45. Robbins, S. P. (2002): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb
46. Selekcija: Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – puno naziva za istu stvar?, https://selekcija.hr/, posjećeno: 30. rujna 2017.
47. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
48. Skorić, A. (2017): Utjecaj poslovne krize na zaposlenike poduzeća „TLM“ Šibenik, Sveučilište u Splitu, Split
49. SlideShare: TrainingNeedsAnalysis: 8 steps to conducting a trainingneedsanalysis, https://www.slideshare.net/, posjećeno: 30. rujna 2017.
50. Sunce: O Suncu, http://sunce-st.org/, posjećeno: 10. studenoga 2017.
51. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb
52. UNIZD: Motivacija kao poticaj za rad, http://www.unizd.hr/, posjećeno: 15. listopada 2017.
53. UNIZD: Obrazovanje i razvoj kadrova, http://www.unizd.hr/, posjećeno: 21. rujna 2017.
54. Vrban, S. (2014): Brendiranje obrazovanja, Andragoški glasnik, 18, 2 (33), str. 45 – 59.
55. VSMTI: Poslovno bankarstvo, http://new.vsmti.hr/, posjećeno: 30. listopada 2017.
56. Vugrinec, M. (2015): Diplomski rad: Specifičnosti neprofitnih organizacija s posebnim osvrtom na udruge, Međimursko veleučilište, Čakovec
57. Weinrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, Mate, Zagreb, str. 462.
58. Zakon o udrugama, NN 74/14, 70/17
59. Zakon o ustanovama, NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08
60. Zakon o zakladama i fundacijama, NN 36/95, 64/01
61. Zamah: Zaklada Zamah, http://www.zamah.hr/, posjećeno: 12. studenoga 2017.
62. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

63. Žitinski, M. (2006): Obrazovanje je moralni pojam, Sveučilište u Dubrovniku
64. WWF: WWF Adria, http://croatia.panda.org/, posjećeno: 10. studenoga 2017.

POPIS SLIKA

Slika 1: Grafički prikaz osnovnog procesa motivacije 5
Slika 2: Grafički prikaz sekundarnih ciljeva istraživanja 8
Slika 3: Grafički prikaz doprinosa istraživanja 11
Slika 4: Grafički prikaz pojmovnog određenja obrazovanja 14
Slika 5: Grafički prikaz pojmovnog određenja obrazovanja s aspekta rada u poduzeću 14
Slika 6: Grafički prikaz općih ciljeva obrazovanja 15
Slika 7: Grafički prikaz karakteristika obrazovnih ciljeva 16
Slika 8: Grafički prikaz temeljnih formi obrazovanja u modernom društvu 19
Slika 9: Grafički prikaz analize obrazovnih potreba 21
Slika 10: Grafički prikaz grupacije promjena koje se događaju u poduzeću 23
Slika 11: Grafički prikaz vrsta obuke u poduzeću 23
Slika 12: Grafički prikaz najčešćih metoda obuke na poslu 27
Slika 13: Grafički prikaz temeljnih faza procesa obuke 32
Slika 14: Grafički prikaz razloga motivacije 35
Slika 15: Grafički prikaz osnovnih skupina teorija motivacije 36
Slika 16: Grafički prikaz najznačajnijih sadržajnih teorija motivacije 37
Slika 17: Grafički prikaz hijerarhije potreba prema Maslowu 38
Slika 18: Grafički prikaz pojednostavljenog izraza teorije motivacije postignuća 39
Slika 19: Grafički prikaz motivacijske strukture poduzetnika, menadžera i stručnjaka 40
Slika 20: Grafički prikaz najznačajnijih procesnih teorija motivacije 41
Slika 21: Grafički prikaz temeljnih funkcija neprofitnih organizacija 49
Slika 22: Grafički prikaz vrsta neprofitnih organizacija 50
Slika 23: Grafički prikaz logotipa promatranih neprofitnih organizacija 54

POPIS TABLICA

Tablica 1: Ukupan broj ispitanika ovisno o promatranoj organizaciji 58
Tablica 2: Dob ispitanika 59
Tablica 3: Razina obrazovanja ispitanika 59
Tablica 4: Ukupne godine radnog iskustva – cjelokupni radni staž 60
Tablica 5: Ukupne godine radnog iskustva – u trenutnoj organizaciji 60
Tablica 6: Zadovoljstvo načinom obuke i obrazovanja u promatranoj organizaciji 61
Tablica 7: Mjera ulaganja u obuku zaposlenika 62
Tablica 8: Mjera napredovanja i usavršavanja zaposlenika 62
Tablica 9: Mjera prisustvovanja zaposlenika seminarima, predavanjima, radionicama i ostalim oblicima obuke 63
Tablica 10: Stavovi zaposlenika o utjecaju ulaganja organizacije u obuku i njihove motivacije za rad 64
Tablica 11: Ocjena ukupne motivacije zaposlenika za radom 64
Tablica 12: Čimbenici motivacije za rad 65
Tablica 13: Porast motivacije zaposlenika kod trenutnog poslodavca 66
Tablica 14: Stavovi ispitanika o utjecaju obuke na razvoj novih vještina 66
Tablica 15: Postojanje materijala i opreme za nesmetano obavljanje posla 67
Tablica 16: Napredak zaposlenika u posljednjih godinu dana rada 67
Tablica 17: Prilike za razvoj zaposlenika u posljednjih godinu dana 68
Tablica 18: Briga poslodavca vezano za osiguranje adekvatne obuke zaposlenicima 68
Tablica 19: Povećanje razine znanja kod ispitanika 69
Tablica 20: Korelacija između motivacije te ulaganja u obuku zaposlenika 70
Tablica 21: Korelacija između ulaganja u obuku i obrazovanje te motivacije 71
Tablica 22: Korelacija između ulaganja u obuku te utjecaja na razvojih boljih poslovnih vještina 72

PRILOZI (anketni upitnik)

Poštovani,

molim Vas da izdvojite nekoliko minuta vremena za popunjavanje ankete koja istražuje tematiku pod nazivom „*Analiza ulaganja u obrazovanje i obuku i povezanost s motivacijom zaposlenika u neprofitnim organizacijama*“. Anketa se provodi u svrhu teorijskog i empirijskog istraživanja za potrebe diplomskog rada pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu.

Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

Josipa Rašetina, univ. bacc. oec.

××

→1. U kojoj udruzi/organizaciji radite?

_____

→2. Dob

a) do 30 godina b) od 31 – 40 c) od 41 – 50 d) više od 50

_____

→3. Razina obrazovanja

a) srednja škola b) preddiplomski studij (stručni i sveučilišni) c) diplomski studij d) doktorat

_____

→4. Godine radnog iskustva (odnosi se na cjelokupni radni staž)

a) do 1 godine b) od 2 – 8 c) od 9 – 15 d) preko 15

_____

→5. Godine radnog iskustva kod trenutnog poslodavca

a) do 1 godine b) od 2 – 8 c) od 9– 15 d) preko 15

→6. Jeste li zadovoljni načinom na koji Vam poslodavac omogućava obuku i obrazovanje?

Da Ne Ne znam

→7. U kojoj mjeri Vaš poslodavac ulaže u obuku zaposlenih?

1 – uopće ne ulaže

2 – uglavnom ne ulaže

3 – djelomično ulaže

4 – uglavnom ulaže

5 – u potpunosti ulaže

→8. U kojoj mjeri Vaš poslodavac omogućava napredovanje i usavršavanje zaposlenika?

1 – uopće ne omogućava

2 – uglavnom ne omogućava

3 – djelomično omogućava

4 – uglavnom omogućava

5 – u potpunosti omogućava

→9. Smatrate li da u dovoljnoj mjeri prisustvujete seminarima, predavanjima, radionicama i ostalim oblicima obuke?

Da Ne Ne znam

→10. U kojoj mjeri ulaganje u obuku i obrazovanje utječe na Vašu motivaciju za rad?

1 – uopće ne utječe

2 – uglavnom ne utječe

3 – djelomično utječe

4 – uglavnom utječe

5 – u potpunosti utječe

→11. Kako biste ocijenili Vašu ukupnu motivaciju za radom?

1 – uopće nisam motiviran/a

2 – uglavnom nisam motiviran/a

3 – djelomično sam motiviran/a

4 – uglavnom sam motiviran/a

5 – u potpunosti sam motiviran/a

→12. Što od navedenog bi Vas najviše motiviralo na bolji rad?

a) veća plaća

b) mogućnost napredovanja

c) mogućnost dodatnog obrazovanja

d) pohvale i nagrade

e) osjećaj vlastitog postignuća

f) ugodno radno okruženje

→13. Smatrate li da se Vaša motivacija povećala otkad radite kod trenutnog poslodavca?

Da Ne Ne znam

→14. Što mislite koliko Vam obuke koje ste pohađali pridonose razvoju novih vještina?

1 – uopće ne pridonosi

2 – uglavnom ne pridonosi

3 – djelomično pridonosi

4 – uglavnom pridonosi

5 – u potpunosti pridonosi

→15. Imate li sve materijale i opremu kako biste nesmetano obavljali svoj posao?

Da Ne Ne znam

→16. Jeste li u posljednjih godinu dana imali priliku za napredak?

Da Ne Ne znam

→17. Jeste li u posljednjih godinu dana imali priliku za razvoj?

Da Ne Ne znam

→18. Smatrate li da Vaš poslodavac brine da svojim zaposlenicima osigura adekvatnu obuku?

Da Ne Ne znam

→19. Smatrate li da se razina Vašeg znanja povećala zbog ulaganja Vašeg poslodavca u obuku i obrazovanje?

Da Ne Ne znam